

Universidad de Lima  
Facultad de Ingeniería y Arquitectura  
Carrera de Ingeniería Industrial



# **IMPLEMENTACIÓN PRÉSTAMO PERSONAL CAFAE SECTOR EDUCACIÓN**

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial

**Jose Carlos Moreno Wong**

**Código 20000537**

**Asesor**

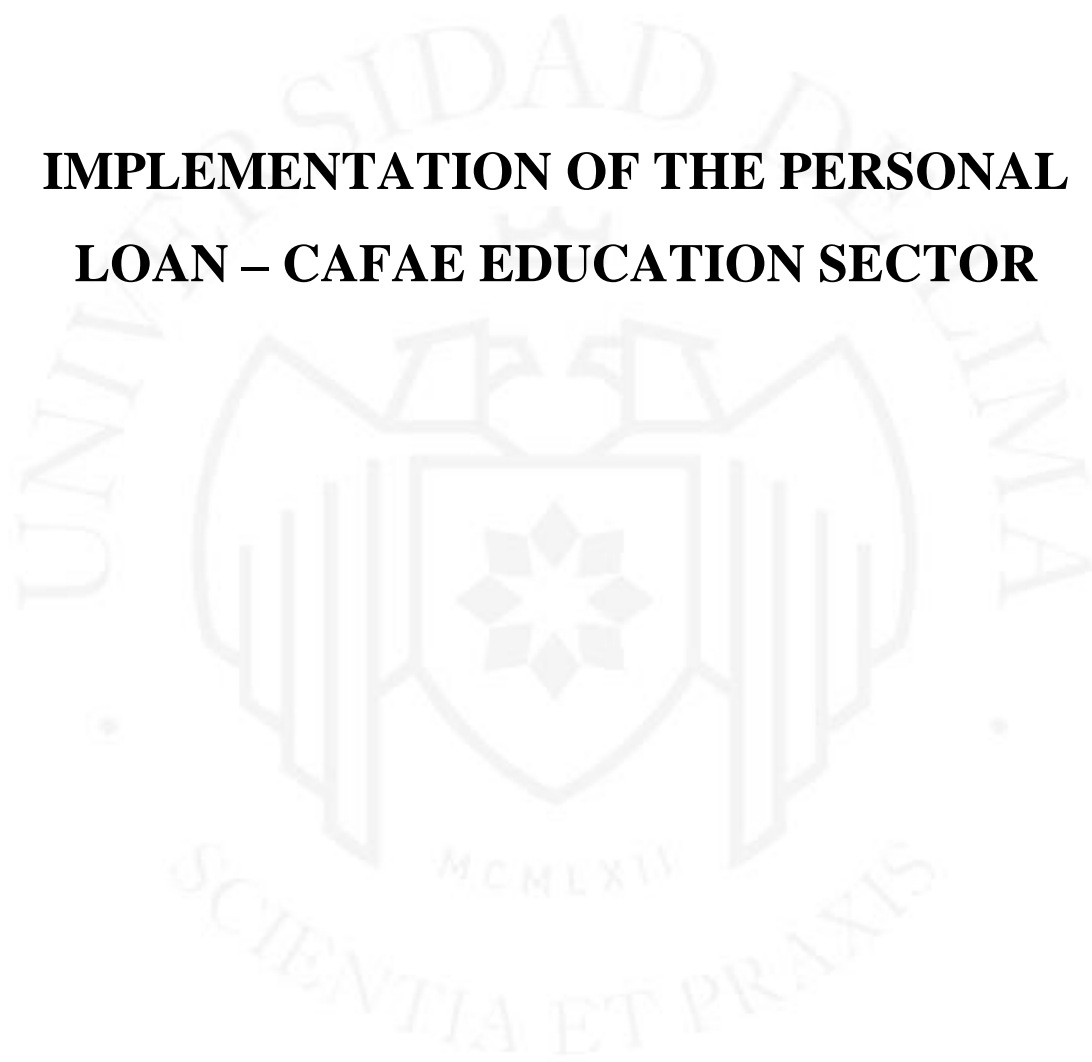
**Carlos Mendoza Mendoza**

Lima – Perú

Marzo de 2021



# **IMPLEMENTATION OF THE PERSONAL LOAN – CAFAE EDUCATION SECTOR**



# TABLA DE CONTENIDO

|  |             |
|--|-------------|
| <b>RESUMEN .....</b>   | <b>xi</b>   |
| <b>ABSTRACT.....</b>   | <b>xiii</b> |
| <b>CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA .....</b>          | <b>1</b>    |
| 1.1 Breve descripción de la Empresa y reseña histórica ..... | 1           |
| 1.1.1 Descripción de la Empresa y reseña histórica.....      | 1           |
| 1.1.2 Reseña Histórica .....                                 | 2           |
| 1.1.3 CIUU.....  | 3           |
| 1.1.4 Mercado Objetivo .....                                 | 3           |
| 1.1.5 Número de Empleados .....                              | 8           |
| 1.2 Descripción de los productos o servicios ofrecidos ..... | 9           |
| 1.2.1 Productos y Servicios.....                             | 9           |
| 1.2.2 Negocio de convenios .....                             | 10          |
| 1.3 Descripción del Problema .....                           | 13          |
| <b>CAPITULO II: OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>      | <b>15</b>   |
| 2.1 Objetivos .....  | 15          |
| 2.1.1 Objetivo General .....                                 | 15          |
| 2.1.2 Objetivo Específicos .....                             | 15          |
| 2.2 Alcance .....  | 16          |
| 2.2.1 Unidad de Análisis .....                               | 16          |
| 2.2.2 Población.....   | 16          |
| 2.2.3 Tiempo .....   | 16          |
| 2.2.4 Espacio.....   | 16          |
| 2.2.5 Canales de Venta.....                                  | 17          |
| 2.2.6 Procesos .....   | 18          |
| 2.2.7 De Recursos de Información.....                        | 18          |
| 2.2.8 Restricciones .....                                    | 18          |
| 2.3 Justificación.....                                       | 19          |
| 2.3.1 Justificación Técnica.....                             | 19          |
| 2.3.2 Justificación Económica .....                          | 20          |
| 2.3.3 Justificación social .....                             | 20          |
| 2.4 Hipótesis de la investigación.....                       | 20          |

|   |   |           |
|---|---|-----------|
| 2.5   | Marco Conceptual .....  | 20        |
| 2.5.1   | CAFAE.....  | 20        |
| 2.5.2   | Crédito de Consumo.....   | 24        |
| 2.5.3   | Crédito Libre Disponibilidad .....  | 24        |
| 2.5.4   | Modalidad Descuento por planilla .....                                      | 25        |
| <b>CAPITULO III: ANÁLISIS DEL ENTORNO .....</b>                     |   | <b>26</b> |
| 3.1   | Análisis Externo de la Empresa.....   | 26        |
| 3.1.1   | Análisis del Sector .....   | 26        |
| 3.1.2   | Análisis PESTEL .....   | 28        |
| 3.1.3   | Identificación de las oportunidades y amenazas del entorno .....            | 29        |
| 3.1.4   | Elaboración de matriz EFE .....   | 29        |
| 3.2   | Análisis Interno de la Empresa.....   | 30        |
| 3.2.1   | Análisis del direccionamiento estratégico.....                              | 30        |
| 3.2.2   | Análisis de la cadena de valor de la empresa.....                           | 31        |
| 3.2.3   | Identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa .....          | 31        |
| 3.2.4   | Elaboración de matriz EFI .....   | 32        |
| <b>CAPITULO IV: SELECCIÓN DEL PROCESO OBJETO DE ESTUDIO.....</b>    |   | <b>33</b> |
| 4.1   | Identificación y descripción general de procesos clave .....                | 33        |
| 4.2   | Análisis de indicadores generales de desempeño de los procesos claves ..... | 35        |
| 4.2.1   | Principales indicadores anuales (2019).....                                 | 35        |
| 4.2.2   | Resultados alcanzados.....  | 37        |
| 4.2.3   | Tendencias .....  | 44        |
| 4.3   | Selección del sistema o proceso a mejorar.....                              | 48        |
| <b>CAPITULO V: DIAGNÓSTICO DEL PROCESO OBJETO DEL ESTUDIO .....</b> |   | <b>49</b> |
| 5.1   | Análisis del proceso objeto de estudio .....                                | 49        |
| 5.2   | Descripción detallada del proceso objeto de estudio.....                    | 49        |
| 5.3   | Determinación de las causas raíz de los problemas hallados (Ishikawa) ..... | 53        |
| <b>CAPITULO VI: DESARROLLO Y PLANIFICACIÓN DE LAS SOLUCIONES</b>    |   | <b>54</b> |
| 6.1   | Ingeniería de la solución.....  | 54        |
| 6.1.1   | Metodología de trabajo .....  | 54        |
| 6.1.2   | Equipo de trabajo .....   | 54        |
| 6.1.3   | Roles del Equipo de Trabajo.....  | 55        |
| 6.1.4   | Interacciones del Equipo de Trabajo.....                                    | 55        |
| 6.1.5   | Paquetes de Trabajo .....   | 56        |

|                              |  |            |
|------------------------------|--|------------|
| 6.1.6                        | Implementación de la solución .....                                  | 57         |
| 6.2                          | Plan de implementación de la solución .....                          | 79         |
| 6.2.1                        | Objetivos y metas .....  | 79         |
| 6.2.2                        | Presupuesto general requerido para la ejecución de la solución ..... | 80         |
| 6.2.3                        | Actividades y cronograma de implementación de la solución .....      | 83         |
| 6.3                          | Evaluación económica y financiera de la solución .....               | 88         |
| 6.3.1                        | Análisis de la demanda .....   | 88         |
| 6.3.2                        | Estado de Resultados .....   | 91         |
| 6.3.3                        | Evaluación Financiera: VAN, TIR, B/C, PR .....                       | 91         |
| 6.3.4                        | Análisis Beneficio / Costo (B/C) .....                               | 92         |
| 6.3.5                        | Periodo de Recupero .....  | 92         |
| 6.3.6                        | Relación Tamaño - Punto de Equilibrio .....                          | 93         |
| <b>CONCLUSIONES .....</b>    |  | <b>95</b>  |
| <b>RECOMENDACIONES .....</b> |  | <b>97</b>  |
| <b>REFERENCIAS .....</b>     |  | <b>98</b>  |
| <b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>    |  | <b>99</b>  |
| <b>ANEXOS .....</b>          |  | <b>100</b> |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1.1. Distribución de Oficinas por Zonas Geográficas, 2013 - 2019 .....        | 7  |
| Tabla 1.2. Número de Empleados, 2013 - 2019 .....                                   | 8  |
| Tabla 1.3. Productos Activos, 2019 .....  | 9  |
| Tabla 1.4. Productos Pasivos, 2019 .....  | 10 |
| Tabla 1.5. Servicios, 2019 .....  | 10 |
| Tabla 1.6. Tipos de Convenios, 2019 .....   | 12 |
| Tabla 1.7. Productos Ofrecidos, 2019.....   | 13 |
| Tabla 2.1. Distribución de Oficinas por Zonas Geográficas, 2017.....                | 23 |
| Tabla 3.1. Análisis PESTEL, 2019 .....  | 28 |
| Tabla 3.2. Matriz EFE, 2019.....  | 29 |
| Tabla 3.3. Matriz EFI, 2019 .....   | 32 |
| Tabla 4.1. Principales Indicadores del Banco ABC, 2019.....                         | 35 |
| Tabla 4.2. Principales Cifras Financieras del Banco ABC, 2019 .....                 | 36 |
| Tabla 4.3. Estado de Ganancias y Pérdidas del Banco ABC, 2019 .....                 | 39 |
| Tabla 4.4. Variaciones de tasas de créditos, 2016 - 2019 .....                      | 44 |
| Tabla 4.5. Variaciones de tasas de depósitos, 2016 - 2019.....                      | 47 |
| Tabla 5.1. KPI's del Proceso actual, 2018.....                                      | 52 |
| Tabla 6.1. Proyección de las solicitudes totales por año, 2013 - 2022 .....         | 63 |
| Tabla 6.2. Proyección de las solicitudes totales por año por oficina CAFAE SE ..... | 64 |
| Tabla 6.3. Tiempo Total por día, 2018 .....   | 64 |
| Tabla 6.4. Composición del tiempo para Atención de Solicitud, 2018 .....            | 65 |
| Tabla 6.5. Atención máxima de solicitudes por Gestor Comercial, 2018 .....          | 65 |
| Tabla 6.6. Número de recursos requeridos por oficina CAFAE SE, 2018 .....           | 66 |
| Tabla 6.7. Capacidad Instalada, 2018 .....  | 66 |
| Tabla 6.8. Detalle de actividades Subproceso de Captación y Evaluación, 2019 .....  | 69 |
| Tabla 6.9. Detalle de actividades Subproceso de Desembolso .....                    | 72 |
| Tabla 6.10. KPI's del Proyecto, 2018 .....  | 79 |
| Tabla 6.11. Inversión Equipos, 2019 .....   | 80 |
| Tabla 6.12. Licencias y Permisos, 2019 .....  | 81 |
| Tabla 6.13. Inversión Desarrollo TI, 2019.....                                      | 81 |

|  |    |
|--|----|
| Tabla 6.14. Gestores Comerciales, 2019 .....   | 81 |
| Tabla 6.15. Gasto Equipos iPhone y Línea telefónica, 2019.....   | 82 |
| Tabla 6.16. Renovación de Equipos, 2019 .....  | 82 |
| Tabla 6.17. Renovación de Licencias Office 365 y Airwatch, 2019 .....                                      | 83 |
| Tabla 6.18. Cronograma general del Proyecto, 2018.....   | 83 |
| Tabla 6.19. Cantidad de trabajadores del sector educación en el departamento de Lima,<br>2013 – 2019 ..... | 88 |
| Tabla 6.20. Variación de los Créditos de Consumo, 2013 - 2019 .....  | 89 |
| Tabla 6.21. Producción histórica de CAFAE SE, 2013 - 2018 .....  | 90 |
| Tabla 6.22. Proyección de la demanda, 2013-2022 .....  | 90 |
| Tabla 6.23. Estado de Resultados, 2018 - 2022.....   | 91 |
| Tabla 6.24. VAN y TIR, 2018 - 2022 .....   | 92 |
| Tabla 6.25. Beneficio / Costo (B/C) en S/ miles, 2018 - 2022 .....   | 92 |
| Tabla 6.26. Periodo de Recupero de la inversión (en S/ miles), 2018 - 2022.....                            | 93 |
| Tabla 6.27. Ingresos (sobre las colocaciones), 2018 .....  | 93 |
| Tabla 6.28. Costos Fijos (en miles S/), 2018 .....   | 93 |
| Tabla 6.29. Costos Variables, 2018 .....   | 94 |
| Tabla 6.30. Punto de Equilibrio, 2019 .....  | 94 |



## ÍNDICE DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1.1. Lima: Zona de Operación, 2007 .....  | 8  |
| Figura 2.1. Cobertura en Lima, 2019 .....  | 17 |
| Figura 3.1. Cadena de Valor, 2015 .....  | 31 |
| Figura 4.1. Mapa de Procesos, 2016 .....   | 34 |
| Figura 4.2. Depósitos Retail del Banco ABC, 2019 .....                                     | 40 |
| Figura 4.3. Préstamos Personas del Banco ABC, 2019 .....                                   | 41 |
| Figura 4.4. Colocaciones Wholesale Banking del Banco ABC, 2019 .....                       | 43 |
| Figura 4.5. Depósitos Wholesale Banking del Banco ABC, 2019 .....                          | 44 |
| Figura 4.6. Comportamiento Crédito Directos, 2016 - 2019 .....                             | 45 |
| Figura 4.7. Comportamiento Crédito Directos por Moneda. 2016 - 2019.....                   | 46 |
| Figura 4.8. Estructura de los Crédito Directos, 2019 .....                                 | 46 |
| Figura 4.9. Comportamiento Depósitos, 2016 - 2019.....                                     | 47 |
| Figura 4.10. Comportamiento Depósitos por Moneda, 2016 - 2019 .....                        | 48 |
| Figura 5.1. Modelo Operativo Actual, 2019 .....  | 51 |
| Figura 5.2. Diagrama Causa Efecto (Ishikawa), 2019 .....                                   | 53 |
| Figura 6.1. Composición del Equipo de Trabajo de Proyecto, 2019 .....                      | 54 |
| Figura 6.2. Paquetes de Trabajo, 2018.....   | 57 |
| Figura 6.3. Modelo Operativo Propuesto, 2019.....  | 58 |
| Figura 6.4. Creación de Código Único de cliente e interface con el Sistema Core, 2019..... | 61 |
| Figura 6.5. Subproceso de Captación y Evaluación, 2019 .....                               | 68 |
| Figura 6.6. Subproceso de Captación y Evaluación, 2019 .....                               | 71 |
| Figura 6.7. Gantt del Proyecto, 2018 .....   | 85 |
| Figura 6.8. Evolución de los Créditos de Consumo, 2013 - 2019 .....                        | 89 |

## ÍNDICE DE ANEXOS

|                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| Anexo 1: Instrucción Operativa.....  | 101 |
| Anexo 2: Formato Convenio.....       | 102 |
| Anexo 3: Checklist Documentario..... | 103 |
| Anexo 4: Reporte de Seguimiento..... | 104 |



## RESUMEN

La presente investigación es una implementación del Préstamo Personal en el Banco ABC (nombre ficticio que se escogió para proteger la confidencialidad del banco real donde trabajé) a través de un convenio público con el Comité de Administración del Fondo de Asistencia al Estímulo para el Sector Educación (CAFAE SE).

La iniciativa para la implementación del convenio CAFAE SE nace debido a que, a inicios del primer semestre del año 2018, CAFAE SE decide no renovar el convenio comercial que tenía con otro banco local concluyendo en junio de ese mismo año, dejando a el Banco ABC con la posibilidad de negociar y llevar a marcha el convenio, generando la necesidad de implementar este nuevo modelo de negocio a la medida de los procesos y tiempos de atención establecidos por CAFAE SE. Este convenio ayudaría al banco a alcanzar uno de los objetivos estratégicos del 2018 el cual era el incremento de 10% (S/ 380 millones) en créditos colocados.

Como Gerente de Proyectos, responsable de las iniciativas relacionadas a los créditos de consumo para personas naturales, se me asignó en enero del 2018 la iniciativa para su implementación teniendo la duración de un año.

Para la implementación del proyecto se aplicaron diversas herramientas utilizadas para la ingeniería industrial para el entendimiento del banco (cadena de valor), del mercado (análisis FODA, Análisis de Porter) y del proyecto (análisis económico, evaluación financiera, capacidad instalada, estudio de trabajo y reingeniería de procesos).

A esto se le complementa la metodología adoptada del Project Management Institute (PMI), el cual brinda las pautas para la implementación del proyecto en las fases de inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre. También sirvió de guía para la conformación de los equipos de trabajo y sus iteraciones, los KPIs con los que se van a medir el proyecto, los paquetes de trabajo y el cronograma de trabajo (Gantt)

Uno de los grandes retos para el proyecto fue cambiar el modelo operativo actual para el procesamiento de préstamos personales (4 días) y reducirlo través de una

reingeniería de procesos a 30 minutos, el cual contribuyó a llegar con S/ 70 millones en colocaciones el segundo semestre del 2018 representando más del 18% del objetivo estratégico. Adicionalmente durante el 2016 y 2017 hubo un descenso en la cantidad de solicitudes del 7% y 4% respectivamente, por lo que después de la implementación se llegó a un crecimiento del 26% (19,697 solicitudes) gracias al esfuerzo en la promoción comercial del servicio.

Palabras Clave: Solicitudes de Préstamos Personales, Nuevo Modelo Operativo CAFAE, Procesos, Reducción de Tiempos, Rentabilidad.



## **ABSTRACT**

The present investigation is an implementation of the Personal Loan at Banco ABC (fictitious name that was chosen to protect the confidentiality of the real bank where I worked) through a public agreement with the Management Committee of the Stimulus Assistance Fund for the Education Sector (CAFAE SE).

The initiative for the implementation of the CAFAE SE agreement was born because, at the beginning of the first half of 2018, CAFAE SE decided not to renew the commercial agreement it had with another local bank, putting it to an end in June of that same year, leaving the Bank ABC with the possibility of negotiating and carrying out the agreement, generating the need to implement this new business model tailored to the processes and service times established by CAFAE SE. This agreement would help the bank to achieve one of the strategic objectives of 2018, which was the 10% increase (S / 380 million) in loans placed.

As Project Manager, responsible for initiatives related to consumer loans for individuals, I was assigned the initiative for its implementation in January 2018, with the duration of one year.

For the implementation of the project, various tools used for industrial engineering were applied to understand the bank (value chain). of the market (SWOT analysis, Porter's analysis) and the project (economic analysis, financial evaluation, installed capacity, work study and process reengineering).

This is complemented by the methodology adopted by the Project Management Institute (PMI), which provides guidelines for project implementation in the start, planning, execution, monitoring and control and closure phases. It also served as a guide for the formation of the work teams and their iterations, the KPIs with which the project will be measured, the work packages and the work schedule (Gantt))

One of the great challenges for the project was to change the current operating model for the processing of personal loans (4 days) and reduce it through a process reengineering to 30 minutes, which contributed to reaching S / 70 million in loans the second 2018 semester representing more than 18% of the strategic objective.

Additionally, during 2016 and 2017 there was a decrease in the number of requests of 7% and 4% respectively, so after the implementation, a growth of 26% (19,697 requests) was reached thanks to the effort in the commercial promotion of the service.

**Key Words:** Personal Loan Requests, New Operating Model, Processes, Time Reduction, Profitability.



# **CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

## **1.1 Breve descripción de la Empresa y reseña histórica**

### **1.1.1 Descripción de la Empresa y reseña histórica**

El Banco ABC forma parte de Grupo ABC o Banco ABC, uno de los bancos más importantes de Canadá con mayor presencia y proyección a nivel internacional.

Con sede principal en Toronto, con más 20 millones de clientes, con más de 80 mil colaboradores en 55 países y con más de 150 años ininterrumpidos, El Banco ABC es uno de los grupos financieros más importante del mundo.

Fundado en 1832, es uno de los grupos financieros más estables y sólidos del mundo. En el año 2014, fue el tercer banco más importante de Canadá y el 24° más importante a nivel internacional.

Cuenta con activos acumulados por más de 852,000 mil millones de dólares canadienses (al 31 de enero de 2015) y es capaz de cotizar sus acciones en las bolsas de valores de Nueva York y Toronto.

#### **A. Pertenece a uno de los grupos financieros con mayor solidez en el mundo**

En el 2008, El Banco ABC gracias a la gestión y manejo prudente del riesgo pudo superar la crisis financiera que afectaba al mundo, controlando de buena forma la cartera de inversiones y por estar regulado en una economía estable.

El Banco ABC ha sido tomado buenas decisiones para poder sobrellevar la turbulencia. Ha hecho más de treinta adquisiciones desde el 2007. Así, mientras otros bancos entraban en problemas, el Banco ABC pudo hacer tangible la oportunidad y empezó a dejar presencia en Asia y Latinoamérica.

#### **B. Presencia en el mundo**

La diversificación geográfica y comercial del Banco ABC es la esencia de su estrategia, potenciando su crecimiento en cada una de sus unidades de negocio: Banca y Mercados Globales, Banca Internacional y Banca Canadiense,

A través de la unidad de Banca y Mercados Globales, El Banco ABC ofrece a soluciones a sus clientes en la banca de inversión, mercado de capitales

y banca corporativa. Los servicios y productos se ofrecen a empresas, gobierno y clientes institucionales de los países en donde el Banco ABC tiene presencia.

El Banco ABC cuenta con una presencia internacional inigualable y brinda una amplia variedad de productos y servicios financieros, asesoramiento a clientes minoristas y comerciales y soluciones en determinadas regiones donde el Banco ABC tiene presencia.

En la Banca Internacional, El Banco ABC mantiene operaciones en más de 40 países, incluyendo Asia, el Caribe, América Central y América Latina. En colaboración con sus empresas asociadas en Tailandia, China, Curazao y Venezuela, proporcionando una variedad completa de servicios financieros comerciales y personales a más de 15 millones de clientes, a través de una red de 2,900 sucursales y agencias, más de 8,200 ATM's, móviles, agencias, internet y banca telefónica, tiendas, fuerzas de venta especializadas y corresponsales bancarios.

El Banco ABC, a través de la Banca Canadiense, ofrece una variedad completa de asesoramiento financiero y soluciones a más de 8,7 millones de clientes.

### **1.1.2 Reseña Histórica**

La presencia del Grupo El Banco ABC en el Perú data desde el año 1997, cuando tomó posesión del accionariado del Banco Sur con una participación del 35%. El 9 de marzo de 2006, la participación se elevó al 100% en esa institución, convirtiéndose en el principal y único accionista.

Siguiendo una estrategia de expansión internacional, en América Latina, ese mismo día, el Grupo El Banco ABC pudo adquirir el 78% del total de acciones del Banco Wize Sur (BWS), accionista mayoritario, el grupo financiero Banca Intelpsa S.p.A (hoy Grupo Intelpsa Santiago).

El 13 de mayo de 2006 se realiza la fusión de ambas instituciones (BWS y Banco Sur) en una sola, El Banco ABC Perú S.A.A.

Unos años después, en junio de 2008, el Grupo El Banco ABC informó el acuerdo con Intelpsa Santiago S.p.A. para adquirir el resto de la participación accionaria de esta última en El Banco ABC Perú. Luego de unos meses, el 12 de septiembre del 2008, dicha operación se concretó y permitió que el Grupo El Banco



ABC incrementara su participación, directa e indirecta, en El Banco ABC Perú del 77% al 97%.

### **1.1.3 CIUU**

El código CIUU (Código Industrial Internacional Uniforme) para los créditos personales, según información registrada en Sunat, es el 6419 el cual se refiere a la “otros tipos de intermediación monetaria”. Este grupo está conformado por la captación de recursos, para su posterior colocación en forma de crédito. Los depósitos son fondos con un valor monetario fijo que se obtienen diariamente y son procedentes de fuentes no financieras. La desagregación de este grupo se hace, dependiendo del mercado al cual están dirigidas las actividades

### **1.1.4 Mercado Objetivo**

Debido a que a el Banco ABC atiende en su cartera con uno o más tipos de productos y servicios mencionados en el punto anterior, ha segmentado de acuerdo a su comportamiento y según las políticas internas, los cuales se menciona continuación:

#### **A. Banca Personal**

Es el segmento que abarca a los clientes personas natural con rentas medias-altas, encaminadas a gestionar su patrimonio a largo plazo y con poder adquisitivo para financiar créditos y/o servicios acordes a las necesidades que puedan tener.

#### **B. Banca Negocios**

- **Segmento Pyme**

Son aquellos clientes que realizan actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, otorgados a personas naturales o jurídicas, cuyo endeudamiento total en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) es no mayor a S/ 20,000 en los últimos seis (6) meses.

Si posteriormente, el endeudamiento total del cliente en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) excediese los S/ 20,000 por seis (6) meses consecutivos, los clientes

deberán ser reclasificados al tipo de segmento que corresponda, según el nivel de endeudamiento.

### **C. Banca Comercial**

- **Segmento Pequeña Empresa**

Son aquellos clientes que realizan actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, otorgados a personas naturales o jurídicas, cuyo endeudamiento total en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) es superior a S/ 20,000 pero no mayor a S/ 300,000 en los últimos seis (6) meses.

Si posteriormente, el endeudamiento total del cliente en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) excediese los S/ 300,000 por seis (6) meses consecutivos, los clientes deberán ser reclasificados al segmento medianas empresas. Asimismo, en caso el endeudamiento total del cliente en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) disminuyese posteriormente a un nivel no mayor a S/. 20,000 por seis (6) meses consecutivos, los clientes deberán reclasificarse al segmento microempresas.

- **Segmento Mediana Empresa**

Son aquellos clientes personas jurídicas que tienen un endeudamiento total en el sistema financiero superior a S/ 300,000 en los últimos seis (6) meses y no cumplen con las características para ser clasificados como clientes del segmento corporativo o a grandes empresas.

Si posteriormente, las ventas anuales del cliente fuesen mayores a S/ 20 millones durante dos (2) años consecutivos o el cliente hubiese realizado alguna emisión en el mercado de capitales, los clientes deberán reclasificarse como segmento grandes empresas o corporativos, según corresponda. Asimismo, si el endeudamiento total del cliente en el sistema financiero disminuyese posteriormente a un nivel no mayor a S/ 300,000 por seis (6) meses consecutivos, los clientes deberán ser

reclasificados como segmento pequeñas empresas o a microempresas, dependiendo del nivel de endeudamiento.

Se considera también como segmento medianas empresas a clientes con créditos otorgados a personas naturales que posean un endeudamiento total en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) superior a S/ 300,000 en los últimos seis (6) meses, siempre que una parte de dicho endeudamiento corresponda a clientes del segmento pequeñas empresas o a microempresas, caso contrario permanecerán clasificados como segmento retail.

Si posteriormente, el endeudamiento total del cliente en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda), se redujera a un nivel no mayor a S/ 300,000 por seis (6) meses consecutivos, los clientes deberán reclasificarse como segmento retail (revolvente y/o no revolvente) y como segmento pequeñas empresas o a microempresas, dependiendo del nivel de endeudamiento y el destino del crédito, según corresponda.

- **Segmento Grande Empresa**

Son aquellos clientes personas jurídicas que poseen al menos una de las siguientes características:

- Ventas anuales mayores a S/ 20 millones pero no mayores a S/ 200 millones en los dos (2) últimos años, de acuerdo a los estados financieros más recientes del cliente.
- El cliente ha mantenido en el último año emisiones vigentes de instrumentos representativos de deuda en el mercado de capitales.

Si posteriormente, las ventas anuales del cliente excediesen el umbral de S/ 200 millones durante dos (2) años consecutivos, los clientes deberán reclasificarse como segmento corporativo, siempre que se cuente con estados financieros anuales auditados. Asimismo, si el cliente no ha mantenido emisiones vigentes de instrumentos de deuda en el último año y sus ventas anuales han disminuido a un nivel no mayor a S/ 20 millones durante dos (2) años consecutivos, los clientes deberán reclasificarse como segmento medianas empresas, a pequeñas empresas

o a microempresas, según corresponda, en función del nivel de endeudamiento total en el sistema financiero en los últimos (6) meses.

#### **D. Banca Corporativa**

Son aquellos clientes que son personas jurídicas que han registrado un nivel de ventas anuales mayor a S/ 200 millones en los dos (2) últimos años, de acuerdo a los estados financieros anuales auditados más recientes del cliente. Si el cliente no cuenta con estados financieros auditados, los créditos no podrán ser considerados en esta categoría.

Si posteriormente, las ventas anuales del cliente disminuyesen a un nivel no mayor a S/ 200 millones durante dos (2) años consecutivos, los clientes deberán reclasificarse como segmento a grandes empresas.

Adicionalmente, se considerarán como corporativos a los clientes que tengan créditos soberanos, a los créditos concedidos a bancos multilaterales de desarrollo, a entidades del sector público, a intermediarios de valores, a empresas del sistema financiero, a los patrimonios autónomos de seguro de crédito y a fondos de garantía constituidos conforme a Ley.

Para el presente estudio, se analizará a los clientes que estén clasificados en el segmento Retail que hayan requerido un crédito Libre Disponibilidad

#### **1.1.5 Zonas de Operación**

En el siguiente cuadro se puede observar la participación del Banco ABC en el territorio peruano y en el exterior:

**Tabla 1.1***Distribución de Oficinas por Zonas Geográficas, 2013 - 2019*

| <b>Departamento</b>   | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> |
|-----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Amazonas              | -           | -           | -           | -           | -           | -           | -           |
| Ancash                | 4           | 4           | 4           | 4           | 4           | 4           | 4           |
| Apurímac              | -           | -           | -           | 1           | 1           | 1           | 1           |
| Arequipa              | 8           | 8           | 8           | 10          | 10          | 10          | 10          |
| Ayacucho              | -           | -           | -           | -           | -           | -           | -           |
| Cajamarca             | 4           | 4           | 4           | 4           | 5           | 5           | 5           |
| Callao                | 12          | 13          | 12          | 11          | 11          | 11          | 11          |
| Cusco                 | 2           | 4           | 4           | 4           | 5           | 5           | 5           |
| Huancavelica          | -           | -           | -           | -           | -           | -           | -           |
| Huánuco               | 1           | 2           | 2           | 2           | 2           | 2           | 2           |
| Ica                   | 5           | 7           | 7           | 7           | 7           | 7           | 7           |
| Junín                 | 4           | 5           | 5           | 7           | 7           | 7           | 7           |
| La Libertad           | 7           | 7           | 8           | 8           | 8           | 8           | 8           |
| Lambayeque            | 8           | 8           | 8           | 8           | 6           | 6           | 6           |
| Lima                  | 154         | 161         | 161         | 163         | 161         | 167         | 172         |
| Loreto                | 2           | 2           | 2           | 2           | 1           | 1           | 1           |
| Madre de Dios         | -           | 1           | 1           | 1           | 1           | 1           | 1           |
| Moquegua              | 1           | 2           | 2           | 2           | 2           | 2           | 2           |
| Pasco                 | -           | 1           | 1           | 1           | 1           | 1           | 1           |
| Piura                 | 10          | 11          | 11          | 11          | 10          | 10          | 10          |
| Puno                  | 4           | 4           | 4           | 4           | 4           | 4           | 4           |
| San Martín            | 2           | 2           | 2           | 2           | 2           | 2           | 2           |
| Tacna                 | 4           | 4           | 2           | 2           | 2           | 2           | 2           |
| Tumbes                | 1           | 1           | 1           | 1           | 1           | 1           | 1           |
| Ucayali               | 1           | 2           | 2           | 2           | 2           | 2           | 2           |
| Sucursales Ext.       | 1           | 1           | 1           | -           | -           | -           | -           |
| <b>Total Agencias</b> | <b>235</b>  | <b>256</b>  | <b>254</b>  | <b>259</b>  | <b>254</b>  | <b>260</b>  | <b>265</b>  |

*Nota:* Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2013 - 2019). Información Estadística de Banca Múltiple. [https://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#](https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#). Se ha optado por multiplicar el número real de agencias por un factor por confidencialidad.

Se puede observar que El Banco ABC tiene presencia en casi todos los departamentos de Perú y que la mayor presencia es en Lima con una concentración promedio del 64%, seguido de Callao, Arequipa, Piura y La libertad que tienen una concentración entre el 4% y 3%. Por otro lado, se puede observar que históricamente El Banco ABC nunca ha tenido presencia en los departamentos de Amazonas, Ayacucho y Huancavelica. Adicionalmente, había una oficina en el exterior el cual cerró sus operaciones en el 2015.

El proyecto se realizó en el área geográfica del departamento de Lima

Figura 1.1

Lima: Zona de Operación, 2007



Nota: Lima Metropolitana de 2007. (2020). En Wikipedia.  
[https://es.wikipedia.org/wiki/Provincia\\_de\\_Lima](https://es.wikipedia.org/wiki/Provincia_de_Lima).

1.1.6 Número de Empleados

En el siguiente cuadro se puede observar un crecimiento de empleados de más del 25% entre los años 2013 y 2019 siendo el quinto Banco con mayor cantidad de empleados.

Tabla 1.2

Número de Empleados, 2013 - 2019

| Grupo de Trabajadores | 2013         | 2014         | 2015         | 2016         | 2017         | 2018         | 2019         |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Gerentes              | 246          | 262          | 277          | 295          | 316          | 349          | 388          |
| Funcionarios          | 1,678        | 1,897        | 2,095        | 2,198        | 2,407        | 2,585        | 2,824        |
| Empleados             | 3,870        | 3,926        | 4,078        | 4,262        | 4,069        | 4,198        | 4,169        |
| Otros                 | 263          | 247          | 271          | 256          | 236          | 232          | 229          |
| <b>Total</b>          | <b>6,056</b> | <b>6,332</b> | <b>6,721</b> | <b>7,012</b> | <b>7,028</b> | <b>7,363</b> | <b>7,609</b> |

Nota: Solo Lima. Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2013-2019). Información Estadística de Banca Múltiple.  
[https://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#](https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#). Se ha optado por multiplicar el número real de agencias por un factor por confidencialidad.

## 1.2 Descripción de los productos o servicios ofrecidos

### 1.2.1 Productos y Servicios

Para una entidad financiera el core del negocio está basado en los productos de Crediticios (pasivos) y depósitos (pasivos). Los créditos son los préstamos brindados a los clientes y los depósitos son los fondos captados de los mismos. Los servicios son una serie de facilidades que brindan las entidades para que el cliente pueda operar con los créditos o con los depósitos.

Los productos y servicios que brinda el Banco ABC son diversos y están diseñados para atender las necesidades de las diversas Bancas (Personas, Negocios y Empresas). A continuación, se muestra la relación de productos y servicios comercializados en el periodo 2020:

**Tabla 1.3**

*Productos Activos, 2019*

| Activos |                               | Banca    |
|---------|-------------------------------|----------|
| A       | Préstamo Libre Disponibilidad | Personas |
| B       | Crédito Hipotecario           | Personas |
|         |                               | Negocios |
| C       | Crédito Vehicular             | Personas |
|         |                               | Negocios |
| D       | Tarjeta de Crédito            | Personas |
|         |                               | Negocios |
|         |                               | Empresas |
| E       | Crédito Empresarial           | Empresas |
| F       | Capital de Trabajo            | Negocios |
|         |                               | Empresas |
| G       | Factoring                     | Negocios |
|         |                               | Empresas |
| H       | Leasing                       | Negocios |
|         |                               | Empresas |
| I       | Pagaré                        | Empresas |
| J       | Carta Fianza                  | Negocios |
|         |                               | Empresas |
| K       | Carta de Crédito              | Empresas |

*Nota:* Banco ABC (2019). Personas. Banca Premium. Banca Pyme y Negocios. Empresas (2019).  
<https://www.scotiabank.com.pe/Personas/Default>

**Tabla 1.4***Productos Pasivos, 2019*

| <b>Pasivos</b> |                   | <b>Banca</b>                     |
|----------------|-------------------|----------------------------------|
| A              | Depósito a Plazo  | Personas<br>Negocios<br>Empresas |
| B              | Cuenta de Ahorros | Personas<br>Negocios<br>Empresas |
| C              | Cuenta Corriente  | Personas<br>Negocios<br>Empresas |

*Nota:* Banco ABC (2019). Personas. Banca Premium. Banca Pyme y Negocios. Empresas (2019).  
<https://www.scotiabank.com.pe/Personas/Default>

**Tabla 1.5***Servicios, 2019*

| <b>Servicios</b> |                                | <b>Banca</b>                     |
|------------------|--------------------------------|----------------------------------|
| A                | Recaudación                    | Personas<br>Negocios<br>Empresas |
| B                | Descuento de Letras y Facturas | Personas<br>Negocios<br>Empresas |
| C                | Transferencias                 | Personas<br>Negocios<br>Empresas |
| D                | Seguros                        | Personas<br>Negocios<br>Empresas |

*Nota:* Banco ABC (2019). Personas. Banca Premium. Banca Pyme y Negocios. Empresas (2019).  
<https://www.scotiabank.com.pe/Personas/Default>

Para el presente estudio, se analizarán los préstamos de Libré Disponibilidad para la Banca Personas y revisará la modalidad de colocación de estos préstamos no revolventes a través de un convenio comercial entre el Banco ABC y otra entidad (en este caso el Comité de Administración del Fondo de Asistencia y Estímulo del Sector Educación (CAFAE SE))

### 1.2.2 Negocio de convenios

La Gerencia de Convenios del Banco ABC tiene la función de diseñar estrategias comerciales para colectivos de clientes como Cuentas Sueldo y Descuento por planilla. Diseñar y gestionar las métricas de control, para asegurar que los planes se ejecuten y se logren los resultados económicos. Adicionalmente, es responsable de dar todo el



soporte necesario para la adquisición, ingreso y penetración de cada convenio, diseñando herramientas y procesos que le permitan a los canales comerciales realizar acciones comerciales eficientes y de alto valor.

Tiene la misión de gestionar la relación de los convenios a nivel nacional.

El Negocio de Convenios Interactúa con diferentes áreas con el objetivo de maximizar la explotación y rentabilidad de los convenios. Se interactúa con las Bancas Comerciales, Marketing & Corporate Social Responsibility Business Development & Data Analytics, Productos para personas y empresas, Red de Agencias, Ventas Dirigidas Personas, Ventas & Servicios y Soporte Banca Personal, Créditos, Legal, Canales Alternativos y Tradicionales, Planeamiento Estratégico, Segmentos y otras áreas de soporte.

Se debe tener en cuenta que todas las acciones realizadas deben estar alineadas a la Política del Banco ABC para la Lucha contra la Corrupción (“La Política para la Lucha contra la Corrupción”), la cual proporciona una guía para el trato con funcionarios públicos y privados, así como a terceros que representan al Banco ABC en las relaciones con estos funcionarios.

La aplicación y cumplimiento del presente Manual de Convenios, son obligatorios y corresponden a todas las unidades del banco involucradas en los procesos. El alcance de este documento está limitado a los siguientes procesos y subprocesos:

#### **A. Procesos Claves del negocio de convenios**

- **Planificación Comercial de Convenios**
  - Prospección de convenios potenciales
  - Gestión para la adquisición de convenios por referidos
- **Venta de Servicios - Convenios**
  - Adquisición de convenios pago de haberes a través del Especialista de Convenios/Funcionario de Convenios
  - Adquisición de convenios para productos activos
- **Mantenimiento de convenios**
  - Modificación de condiciones de convenios
  - Reactivación de Convenios

- Planificación y explotación de convenios pago de haberes
- Cobranza de convenios
- Asignación del Convenio de Cobranza Administrativa
- Pagos de préstamos con convenios que utilizan cheque de otro Banco de una plaza distinta a la que pertenece la agencia del SBP donde se recibe el cheque
- Seguimiento a la Cobranza del Convenio
- Aplicaciones masivas
- Pagos individuales con fecha valor de cálculo
- Devoluciones Masivas vía Medmag
- Facturación de los servicios prestados por cobranzas
- Deshabilitación / Cierre de Convenios

## B. Clasificación de Convenios

Se considera como empresa con alto potencial para convertirse en Convenio a aquellas empresas sectorizadas en las Bancas Corporativa, Grandes empresas e Institucional, que cuentan con una planilla de más de 200 trabajadores y donde la participación de mercado de SBP es mayor al 30%.

**Tabla 1.6**

*Tipos de Convenios, 2019*

| Tipo        | Portafolio   | Empresas sectorizadas en las siguientes Bancas:     |
|-------------|--|---|
| 1. Top      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenios con más de 200 trabajadores</li> <li>• Convenios donde en promedio el 60% de sus trabajadores se encuentran en los segmentos objetivo del negocio (Preferente Premium, Preferente y Personal)</li> </ul>  | Empresas de la Banca Corporativa y Grandes Empresas |
| 2. Medio    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medio 1: Los mejores 05 convenios asignados a cada agencia o aquellos en que el 60% de sus trabajadores se encuentra en los segmentos objetivos del negocio.</li> <li>• Medio 2: Los demás convenios habilitados que se encuentran asignados a la red de agencias y con más de 50 trabajadores</li> </ul> | Empresas de Wholesale Banking y Retail              |
| 3. Estándar | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenios con menos de 50 trabajadores o que concentran gran porcentaje de colaboradores que pertenecen al segmento estándar.</li> </ul>  | Empresas de Wholesale Banking y Retail              |

*Nota:* Banco ABC (2019). Manual de Procesos Convenios (P. 8)

### C. Oferta de Valor Integral

Las empresas prospectadas tendrán un mix de los productos de banca de retail y beneficios en función a su segmentación.

**Tabla 1.7**

*Productos Ofrecidos, 2019*

| Oferta de Banca Personal          |                     | Oferta Empresa                                   |   |
|-----------------------------------|---------------------|--|---|
| Activos                           | Pasivos             | Productos  | Servicios   |
| Libre Disponibilidad Vehicular    | Cuenta Planilla CTS | Plan Abono<br>Descuento por Planilla             | Opción de ATM<br>Opción de Cajero Express                         |
| Hipotecario<br>Tarjeta de Crédito | Ahorro<br>Inversión | Plataforma Corporativa<br>Plataforma Empresarial | Charlas Informativas<br>Programa de Beneficios para sus empleados |
| Seguros                           |                     | Productos y Servicios propios de Banca Empresa   |   |
| Consolidación de Deudas           |                     |  | Opción de casillero   |

*Nota:* Banco ABC (2019). Manual de Procesos Convenios (P. 9)

Consideraciones al proponer una Oferta de Valor Integral:

- Sector, Giro del Negocio y Grupo económico.
- Número de Empleados y Planilla.
- Calificación: Normal.
- Competencia actual o potencial dentro de la empresa.
- Plan Comercial: explotación multiproducto y potencial de ingresos

### 1.3 Descripción del Problema

En el Banco ABC unos meses antes del cierre del año fiscal se definen los objetivos estratégicos para brindar mayor impulso al crecimiento y obtener una mayor participación en el mercado en el sistema financiero. Es por ello, que se establecen objetivos en los productos claves donde el Banco ABC impulsará y realizará inversiones para alcanzar las metas solicitadas.

Uno de las metas para el 2018 fue el incremento del 10% (S/ 380 millones de soles) en colocaciones para los créditos personales por lo cual la Gerencia General

solicito 3 iniciativas claves que ayudaran a contribuir con la meta solicitada, los cuales podemos mencionar las siguientes iniciativas: el incremento de posiciones de venta y de canales, la mejora de la productividad de los canales de venta y la implementación del Convenio con CAFAE del Sector Educación. Es en esta última iniciativa donde se realiza el análisis para el presente estudio.



## **CAPITULO II: OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1 Objetivos**

#### **2.1.1 Objetivo General**

Implementar las políticas, procesos y consideraciones a seguir, para la gestión de otorgamiento de Préstamos Personales para miembros de CAFAE SE, desde la captación del cliente hasta el desembolso del préstamo.

#### **2.1.2 Objetivo Específicos**

Los objetivos específicos a cumplir para alcanzar con el objetivo general están estructurados de la siguiente forma:

##### **A. Aprobación de Contratos**

Para brindar un crédito personal, es necesario la elaboración de un contrato legal donde se coloque los datos del préstamo y de la persona que lo está solicitando, así como las condiciones específicas que tiene este crédito personal.

##### **B. Implementar el Modelo Operativo**

El modelo operativo es el diseño macro de cómo funcionará el proceso y que debe ser aprobado previamente por el product owner.

##### **C. Desarrollos tecnológicos para la operación y seguimiento**

Necesario para la creación de la marca diferenciadora para las operaciones de crédito CAFAE SE y la generación de este reporte para el procesamiento y seguimiento de las solicitudes.

##### **D. Dimensionamiento de recursos**

Se refiere a la contratación de recursos necesarios para atender las solicitudes de acuerdo a la proyección que se piensan a operar mensualmente en las 6 agencias de CAFAE SE

**E. Implementar el Manual de Políticas y Procesos**

Es la formalización en la organización de las políticas, procesos, requisitos, aspectos legales y consideraciones que se deben tener en cuenta para las atenciones y procesamiento de los créditos CAFAE SE.

**F. Monitoreo de operaciones**

El seguimiento a través de reportes brindará una vista detallada de la cantidad de solicitudes que han sido procesadas y los saldos generados mes a mes.

**2.2 Alcance**

**2.2.1 Unidad de Análisis**

Se analizará los créditos personales de Libre Disponibilidad bajo la modalidad de descuento por planilla.

**2.2.2 Población**

Estará dirigido para todo personal nombrado y contratado del sector educación

**2.2.3 Tiempo**

Las fuentes de información con las cuales se han trabajado cubren el periodo de tiempo desde el año 2013 hasta el 2019.

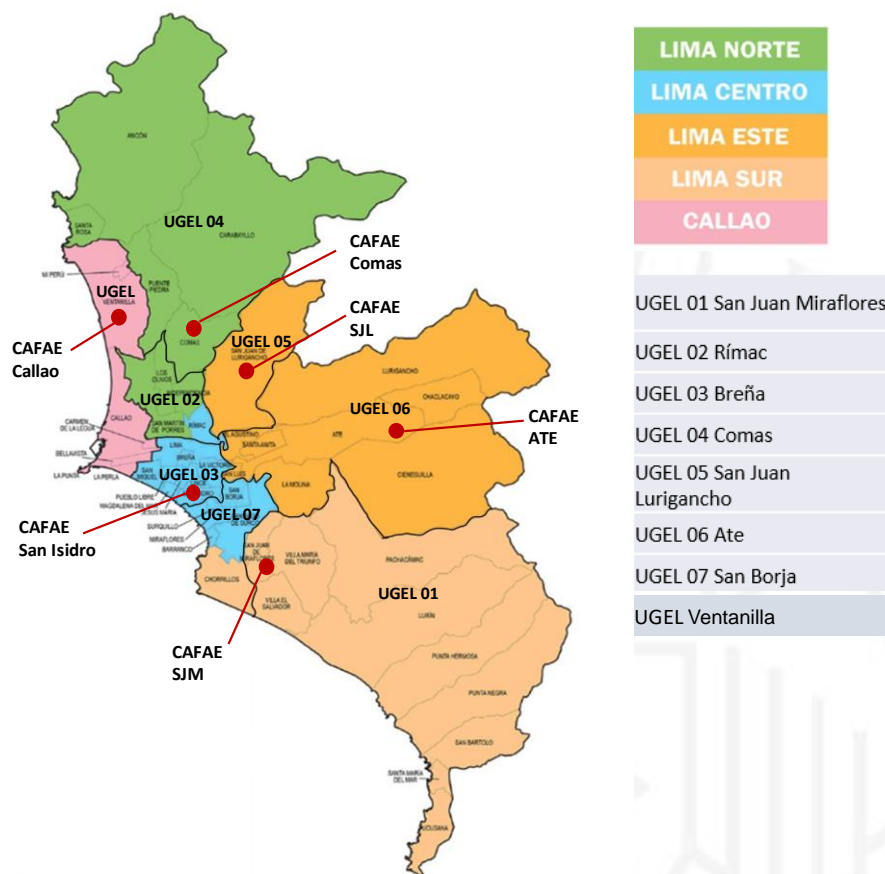
**2.2.4 Espacio**

El mercado objetivo y de acuerdo a las políticas de CAFAE SE para este caso de sustentación será el departamento de Lima.

**Figura 2.1**

*Cobertura en Lima, 2019*

Cobertura de oficinas Cafae por UGEL - Lima



## 2.2.5 Canales de Venta

### A. Oficinas CAFAE SE

La comercialización de los créditos se realiza mediante la venta directa en cualquiera de las 6 oficinas especiales ubicadas en Lima. Estas oficinas están ubicadas en las instalaciones de CAFAE SE.

- CAFAE SE San Isidro
- CAFAE SE ATE
- CAFAE SE Callao
- CAFAE SE Comas
- CAFAE SE San Juan de Miraflores
- CAFAE SE San Juan de Lurigancho

## **B. Equipo Comercial Convenios Públicos**

Adicionalmente, el Banco pone a disposición un equipo comercial existente de 10 personas que busca promocionar en campo en todas las unidades de gestión educativa local (UGEL) de Lima y dirigir la venta a las oficinas CAFAE SE.

### **2.2.6 Procesos**

Desde el punto de vista de procesos, el otorgamiento de créditos personales de CAFAE SE estarán conformado por los siguientes procesos:

- Captación del cliente y evaluación del crédito
- Aprobación y desembolso

### **2.2.7 De Recursos de Información**

Las fuentes de información para definir la oferta y demanda ha utilizado información digital del INEI, información impresa no publicada del INEI, estadísticas regionales del MINEDU, Estudios y encuestas del MINEDU, Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), Asociación de Bancos del Perú (ASBANC), Superintendencia de Mercado de Valores (SMV), información interna recogida del Banco ABC, información de CAFAE SE, entre otros.

### **2.2.8 Restricciones**

El presente trabajo de sustentación no tomará en cuenta los siguientes puntos:

- No se realizarán encuestas debido a que el presente caso de sustentación realizará un alcance de la implementación de una modalidad préstamo Libre Disponibilidad conocida en el mercado por la generación de ingresos.
- Solo se realizará el análisis sobre los créditos ofrecidos por el Comité de Administración del Fondo de Asistencia y Estimulo del Sector Educación.
- No se está considerando personal nombrado y contratado del sector educación registrados en el MINEDU que se encuentra fuera de Lima.
- No requerirá de financiamiento externo o de inversionistas
- No habrá evaluación de alternativas de solución debido a que El Banco ABC ya trabaja bajo una metodología establecida.



## **2.3 Justificación**

El 24 de octubre de 1975 se crea el Comité de Administración del Fondo de Asistencia y Estimulo de los trabajadores del sector educación (CAFAE SE) apoyado por el Ministerio de Educación con la finalidad de impulsar el estímulo y bienestar a los miles de trabajadores del sector educación y sus familias.

Es por ello, se crea un conjunto de servicios para el sector educación, tales como: salud, seguros, recreacional, cultura, responsabilidad social y créditos personales (servicio en el que es materia de investigación para este trabajo de sustentación).

El otorgamiento del crédito a través de CAFAE se realiza a través de un convenio comercial firmado con una entidad financiera (estatal o pública), el cual tiene un periodo de vida establecido entre ambas partes.

En el primer semestre del año 2018, CAFAE SE concluye el convenio comercial que tenía con el banco BBVA Continental (2012 – 2018), dejando al banco El Banco ABC con la posibilidad de negociar y entrar con un nuevo convenio, generando la necesidad de implementar este nuevo modelo de negocio.

### **2.3.1 Justificación Técnica**

El proyecto presentado se justifica técnicamente, pues el Banco ABC cuenta con todas las capacidades, recursos y herramientas para la implementación de los préstamos CAFAE SE, así como una metodología establecida por el Banco.

#### **A. Proceso**

Para el Banco, el otorgamiento de créditos personales para Libre Disponibilidad es uno de los principales procesos core que va desde la captación hasta el desembolso, el cual ya cuenta con más de 10 de experiencia en el Perú realizando este tipo de operaciones brindándole un Know How necesario para soportar los nuevos procedimientos que demanden la implementación de créditos CAFAE SE

#### **B. Personal**

Para el presente estudio, el Banco tuvo el presupuesto asignado para la incorporación de 8 posiciones que estuvieran ubicadas en las 6 oficinas de CAFAE SE a tiempo completo.

### **C. Plataforma de Transacciones**

El Banco cuenta con una plataforma donde se registra todas las solicitudes de préstamos, el cual puede soportar todas las operaciones que se generen en las oficinas de CAFAE SE.

#### **2.3.2 Justificación Económica**

El proyecto presentado se justifica económicamente, pues las propuestas presentadas se encuentran dentro de la disponibilidad financiera del Banco ABC y se busca un incremento de los ingresos y la adecuación de los procesos en base a lo ya existente.

#### **2.3.3 Justificación social**

El proyecto presentado se justifica socialmente, pues busca la contratación de 8 nuevas posiciones de Gestores Comerciales y asegurar las posiciones existentes para el soporte operativo y que cada uno realice de manera más eficiente su labor en la empresa. Además, se busca mejorar el desempeño del Banco ABC para que esta pueda seguir aportando a la sostenibilidad del medio ambiente y la comunidad del sector educación que necesitan apoyo social.

### **2.4 Hipótesis de la investigación**

La reducción de tiempos y la adecuación de los procesos para el otorgamiento de créditos CAFAE del Banco ABC mediante el uso de herramientas de ingeniería permitirá aumentar la rentabilidad en la empresa.

### **2.5 Marco Conceptual**

En esta sección se explicará los principales conceptos relacionados al presente proyecto:

#### **2.5.1 CAFAE**

Para entender el caso de sustentación, es de suma importancia conocer y entender conceptos básicos y específicos para el otorgamiento de un crédito personal a través del convenio comercial entre CAFAE SE y El Banco ABC, es por ello se detallarán las siguientes definiciones sobre las instituciones que forman parte del convenio, productos y procesos involucrados.

#### **A. Lineamientos Generales**

Son Comités de Administración del Fondo de Asistencia y Estímulo (CAFAEs) de los trabajadores creadas para cada entidad del estado, no tiene fines de lucro y se encuentran amparadas bajo el Decreto Supremo N°006-75-PM-INAP, de fecha 24 de octubre de 1975. Tienen por finalidad administrar los fondos económicos y financieros para brindar estímulo y asistencia personal que contribuye al bienestar de los trabajadores, así como promover actividades recreativas, sociales, culturales e inversión dirigidas a prestar servicios múltiples para cada trabajador de cada entidad a la que pertenece.

#### **B. Objetivos Principales**

Entre los objetivos principales que tienen los Comités de Administración del Fondo de Asistencia y Estímulo para los trabajadores de las entidades públicas a las que se encuentran sujetas, se pueden mencionar:

- Brindar asistencia a través de donaciones, estímulos e incentivos.
- Otorgar soporte familiar no cubiertos por el seguro social y así poder atender gastos imprevistos
- Permitir incrementar los beneficios al trabajador y sus familiares a través del otorgamiento de servicios múltiples en las diversas oficinas e inmuebles del Fondo.
- Promover actividades de educación física, recreación y deportes, así como las actividades culturales y artísticas de los colaboradores y sus familiares.
- Brindar soporte educativo destinado a brindar capacitación o especialización del colaborador, cónyuge e hijos.
- Invertir en bienes inmuebles y muebles que incrementen las arcas del Fondo de Asistencia y estímulo y mejoren el servicio en bienestar del colaborador y sus familiares.

#### **C. Fondos y Recursos**

Las fuentes de los fondos y recursos del Fondo de Asistencia y Estimulo de los Trabajadores está conformado de la siguiente forma:

- Los descuentos por tardanza e inasistencia laboral.
- Los ingresos financieros de los préstamos.
- Donaciones y legados.
- Transferencias de recursos que por cualquier fuente reciben de la propia entidad, autorizada por su titular.
- Las rentas generadas por sus activos propios y/o bajo su administración.
- Los demás ingresos que se obtengan por actividades y/o servicios.

#### **D. Control y rendición de cuentas**

La directiva N° 004- 2016 - EF/51.01 “Preparación y Presentación de los Estados Financieros e Información Complementaria por los Comités de Administración de los Fondos de Asistencia y Estimulo – CAFAE, de las entidades gubernamentales” establece y uniformiza los procedimientos de preparación y presentación de la información financiera y económica de la gestión de los CAFAES de las entidades gubernamentales, con el fin de obtener información de las transferencias de los recursos que recibe el CAFAE y de los recursos generados por la propia institución, en cumplimiento del artículo 4° del Decreto de Urgencia 088-2011 y lograr una información contable oportuna para efectos de ser revelada en la Cuenta General de la Republica.

Los estados financieros de los Comités de Administración de los Fondos de Asistencia y Estímulo – CAFAE del último ejercicio disponible, presentan la información de transacciones y hechos económicos cuantificables, expresados en moneda nacional a valores históricos, suministrando información útil y confiable de los resultados de la gestión efectuada por estas instituciones, facilitando a los órganos de control y de fiscalización, la comprobación de los datos registrados que constituyen un medio de rendición de cuentas de los recursos públicos. Los estados financieros que se incluyen son:

- Estado de Situación Financiera
- Estado de Resultados Integrales
- Notas a los Estados Financieros

## E. Tipos de CAFAE

Actualmente se encuentra representado por 93 CAFAES de entidades públicas, las cuales se mencionan a continuación:

**Tabla 2.1**

*Distribución de Oficinas por Zonas Geográficas, 2017*

| RELACION DE CAFAE QUE PRESENTARON RENDICIONES DE CUENTAS<br>CUENTA GENERAL DE LA REPUBLICA 2017 |              |  |    |              |  |
|---|--------------|--|----|--------------|--|
| N°  | Código Sicon | GOBIERNO CENTRAL   | N° | Código Sicon | UNIVERSIDADES PÚBLICAS                               |
| 1   | 8157         | MINISTERIO DE ENERGÍAS Y MINAS                                   |    |              | ... sigue  |
| 2   | 8022         | MINISTERIO DE LA PRODUCCION                                      | 51 | 8257         | UNIVERSIDAD NACIONAL SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA         |
| 3   | 8057         | MINISTERIO DE JUSTICIA   | 52 | 8258         | UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA                   |
| 4   | 8273         | PODER JUDICIAL   | 53 | 8259         | UNIVERSIDAD NACIONAL SAN LUIS GONZAGA DE ICA         |
| 5   | 8009         | MINISTERIO DE VIVIENDA, CONSTRUCCION Y SANEAMIENTO               | 54 | 8260         | UNIVERSIDAD NAC. SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA           |
| 6   | 8176         | MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCION DEL EMPLEO                     | 55 | 8261         | UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERÚ             |
| 7   | 8011         | MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS                                | 56 | 8263         | UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA AMAZONÍA PERUANA          |
| 8   | 8021         | MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES                              | 57 | 8266         | UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN                   |
| 9   | 8077         | MINISTERIO DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES                       | 58 | 8267         | UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA                 |
| 10  | 8180         | PRESIDENCIA DE CONSEJO DE MINISTROS                              | 59 | 8262         | UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA MOLINA                    |
| 11  | 8274         | MINISTERIO DEL AMBIENTE  | 60 | 8215         | UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO                   |
| 12  | 8005         | MINISTERIO DEL INTERIOR  | 61 | 8220         | UNIVERSIDAD NAC. JOSE FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN       |
| 13  | 8023         | MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO                        | 62 | 8264         | UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN          |
| 14  | 8128         | MINISTERIO DE AGRICULTURA  | 63 | 8217         | UNIVERSIDAD NAC. DE EDUCACIÓN ENRIQUE GUZMAN Y VALLE |
| 15  | 8030         | MINISTERIO DE CULTURA  | 64 | 8265         | UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO                      |
| 16  | 8042         | MINISTERIO PUBLICO   | 65 | 8219         | UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN          |
| 17  | 8165         | MINISTERIO DE DEFENSA  |    |              |  |
| 18  | 8161         | MINISTERIO DE EDUCACION  |    |              |  |
| 19  | 8148         | MINISTERIO DE SALUD  |    |              |  |
| 20  | 8039         | MINISTERIO DE LA MUJER Y POBLACIONES VULNERABLES                 |    |              |  |
|   |              | <b>INSTITUCIONES PUBLICAS DESCENTRALIZADAS</b>                   |    |              | <b>GOBIERNOS REGIONALES DEL DEPARTAMENTO</b>         |
| 21  | 8080         | AGENCIA PERUANA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL                     | 66 | 8209         | GOBIERNO REGIONAL DE AMAZONAS                        |
| 22  | 8172         | ARCHIVO GENERAL DE LA NACIÓN                                     | 67 | 8200         | GOBIERNO REGIONAL DE ANCASH                          |
| 23  | 8162         | BIBLIOTECA NACIONAL DEL PERÚ                                     | 68 | 8142         | GOBIERNO REGIONAL DE APURIMAC                        |
| 24  | 8025         | DESPACHO PRESIDENCIAL  | 69 | 8130         | GOBIERNO REGIONAL DE AREQUIPA                        |
| 25  | 8121         | INSTITUTO NACIONAL DE DEFENSA CIVIL - INDECI                     | 70 | 8134         | GOBIERNO REGIONAL DE AYACUCHO                        |
| 26  | 8184         | INSTITUTO NACIONAL DE ENFERMEDADES NEOPLÁSICAS-INEN              | 71 | 8156         | GOBIERNO REGIONAL DE CAJAMARCA                       |
| 27  | 8029         | INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA                  | 72 | 8139         | GOBIERNO REGIONAL DEL CUZCO                          |
| 28  | 8010         | INSTITUTO NACIONAL DE SALUD                                      | 73 | 8135         | GOBIERNO REGIONAL DE HUANCAVELICA                    |
| 29  | 8013         | INSTITUTO NACIONAL PENITENCIARIO                                 | 74 | 8138         | GOBIERNO REGIONAL DE HUANUCO                         |
| 30  | 8150         | INSTITUTO PERUANO DE DEPORTES                                    | 75 | 8091         | GOBIERNO REGIONAL DE ICA                             |
| 31  | 8006         | SERVICIO NACIONAL DE METEOROLOGÍA E HIDROLOGÍA                   | 76 | 8141         | GOBIERNO REGIONAL DE JUNIN                           |
| 32  | 8278         | Serv. Nac. de Capacit. para la Ind. de la Construcción - SENCICO | 77 | 8132         | GOBIERNO REGIONAL DE LA LIBERTAD                     |
|   |              | <b>UNIVERSIDADES PÚBLICAS</b>                                    | 78 | 8137         | GOBIERNO REGIONAL DE LAMBAYEQUE                      |
| 33  | 8038         | UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARCOS                               | 79 | 8167         | GOBIERNO REGIONAL DE LORETO                          |
| 34  | 8073         | UNIVERS. NACIONAL DE CAJAMARCA                                   | 80 | 8119         | GOBIERNO REGIONAL DE MADRE DE DIOS                   |
| 35  | 8084         | UNIVERS. NACIONAL HERMILO VALDIZAN                               | 81 | 8007         | GOBIERNO REGIONAL DE PASCO                           |
| 36  | 8087         | UNIVERS. NACIONAL SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO                     | 82 | 8159         | GOBIERNO REGIONAL DE PIURA                           |
| 37  | 8099         | UNIVERS. NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO                               | 83 | 8140         | GOBIERNO REGIONAL DE PUNO                            |
| 38  | 8123         | UNIVERS. NACIONAL DE UCAYALI                                     | 84 | 8136         | GOBIERNO REGIONAL DE TACNA                           |
| 39  | 8126         | UNIVERS. NACIONAL SANTIAGO ANTUNEZ DE MAYOLO                     | 85 | 8133         | GOBIERNO REGIONAL DE SAN MARTIN                      |
|   |              |  | 86 | 8125         | GOBIERNO REGIONAL DE UCAYALI                         |
|   |              |  | 87 | 8075         | GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE LIMA           |
|   |              |  | 88 | 8064         | GOBIERNO REGIONAL DE LA PROV. CONSTITUC. CALLAO      |
|   |              |  | 89 | 8222         | GOBIERNO MUNICIPAL PROVINCIAL DE LIMA                |

(Continúa)

(Continuación)

| RELACION DE CAFAE QUE PRESENTARON RENDICIONES DE CUENTAS |      |   | CUENTA GENERAL DE LA REPUBLICA 2017              |  |  |
|--|------|---|--|--|--|
| 40   | 8216 | UNIVERS.NACIONAL DEL SANTA                        |  |  |  |
| 41   | 8218 | UNIVERS.NACIONAL FEDERICO VILLAREAL               |  |  |  |
| 42   | 8239 | UNIVERS.NACIONAL DE PIURA                         |  |  |  |
| 43   | 8221 | UNIVERS.NACION. "MICAELA BASTIDAS" DE APURIMAC    |  |  |  |
| 44   | 8270 | UNIVERS.NACIONAL INTERCULTURAL DE LA AMAZONIA     |  |  |  |
| 45   | 8268 | UNIVERS.NACIONAL AMAZONICA DE MADRE DE DIOS       |  |  |  |
| 46   | 8269 | UNIVERS.NAC.TORIBIO RODRIGUEZ DE MENDOZA DE AMAZ. |  |  |  |
| 47   | 8275 | UNIVERS.NACIONAL JOSE MARIA ARGUEDAS              |  |  |  |
| 48   | 8237 | UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA          |  |  |  |
| 49   | 8240 | UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES                    |  |  |  |
| 50   | 8247 | UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO                  |  |  |  |
|  |      |   | CAFEE QUE NO PRESENTARON RENDICIONES DE CUENTAS: |  |  |
|  | 8148 | GOBIERNO REGIONAL DE MOQUEGUA                     |  |  |  |
|  | 8118 | GOBIERNO REGIONAL DE TUMBES                       |  |  |  |
|  | 8271 | UNIVERS.NACIONAL TECNOLÓGICA DEL CONO SUR DE LIMA |  |  |  |
|  | 8272 | UNIVERS.NACIONAL DE MOQUEGUA                      |  |  |  |
|  |      |   | CAFEE DESACTIVADOS                               |  |  |
|  | 8277 | OFICINA NACIONAL DE GOBIERNO INTERIOR- ONAGI      |  |  |  |
|  | 8276 | INSTITUTO DE GESTION DE SERVICIOS DE SALUD - IGSS |  |  |  |

*Nota:* Ministerio de Economía y Finanzas del Perú (MEF) (2017). Comité de Administración de Fondos de Asistencia y Estímulo - CAFAE - Tomo 2 – Anexo IV. (P. 713).

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta\\_publ/2017/CAFEE2017\\_tomo2.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/2017/CAFEE2017_tomo2.pdf).

### 2.5.2 Crédito de Consumo

Un crédito de consumo es préstamo realizado por una entidad financiera, es un tipo de operación económica dirigida a promover la necesidad de financiación para la adquisición de un bien por parte del cliente que lo solicita. Para el presente estudio, el servicio que es tema de análisis es el préstamo de consumo solicitado bajo la modalidad de Libre Disponibilidad y que sea cancelado mediante un descuento por planilla. Los préstamos al consumo comparten una serie de características a conocer:

- El importe a recibir por parte del prestatario no es normalmente elevado, como sucede por ejemplo en la compra de viviendas o vehículos
- En comparación con otros tipos de préstamo, los intereses relativos a esta modalidad suelen ser altos
- Los requisitos para el acceso a estos no son tan estrictos como para la financiación inmobiliaria
- Su formalización por escrito y la definición de sus cláusulas es similar al de un préstamo bancario tipo

### 2.5.3 Crédito Libre Disponibilidad

El crédito de Libre Disponibilidad es un tipo de préstamo de consumo otorgado a los trabajadores del sector educación. Está dirigido a clientes y no clientes del Banco, mediante el pago de cuotas fijas al mes bajo la modalidad de Descuento por Planilla para que pueda acceder al dinero en efectivo para disponer en lo que el cliente desee.

#### **2.5.4 Modalidad Descuento por planilla**

El Descuento por Planilla es la forma de pago que consiste en el descuento mensual a través de la planilla de pago que recibe por ser trabajador del sector educación. Esto se realiza dado que el Banco ABC tiene un convenio con CAFAE SE. En este caso CAFAE SE es responsable de realizar el descuento mensual de las cuotas de los préstamos de su sueldo. Esto con la finalidad de transferir este dinero al Banco para que se efectúe el pago de las cuotas.



## **CAPITULO III: ANÁLISIS DEL ENTORNO**

### **3.1 Análisis Externo de la Empresa**

#### **3.1.1 Análisis del Sector**

##### **A. Amenaza de nuevos ingresos: Bajo**

Los competidores potenciales son aquellos que por el momento no participan en el sector financiero, pero tienen la capacidad de hacerlo. Se considera que esta amenaza es baja, debido a las barreras de ingreso. Se debe contar con una gran inversión y contar con todos los permisos y licencias que deben ser tramitados con la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), los cuales demandan mucho tiempo

##### **B. Poder de negociación de los clientes: Bajo**

Los clientes tienen bajo conocimiento del servicio de otorgamiento del crédito a pesar de que es un beneficio que se le brinda al trabajador del sector educación desde el año 1975 para que puedan acceder a los créditos con ingresos bajos, siendo un poder de negociación bajo. El cliente tiende a buscar el servicio en una de las 6 oficinas que CAFAE SE pone a la disposición de los trabajadores del sector educación. Existen muchos competidores que ofrecen productos similares, pero con tasas elevadas, con requisitos que elevan la complejidad de aprobación del crédito y tiempos del proceso más largos.

##### **C. Poder de negociación de los Proveedores: Bajo**

Los proveedores son aquellos que brindan un bien o servicio a la empresa. En este caso, el servicio es ofrecido directamente por el los cuales Banco ABC a través de un convenio con CAFAE SE. Los bienes o servicios adquiridos de proveedores son básicos y fácilmente reemplazables (papel, tinta, impresora, computadora, equipos celulares, muebles, entre otros accesorios y equipos de oficina) por lo que el poder de negociación de los proveedores es bajo.



**D. Amenaza sustitutos: Alto**

Al ser un servicio de otorgamiento para créditos personales para una libre disponibilidad muy conocido en el rubro financiero, todas las entidades financieras ofrecen el mismo servicio, pero con condiciones (tasas, requisitos, tiempo, entre otras) y modalidades diferentes (tradicional o vía on-line) por lo que la amenaza de sustitutos es alta en el caso de que las entidades financieras ajustaran sus condiciones para aprobar créditos de trabajadores del sector educación con sueldos bajos.

**E. Rivalidad entre competidores: Alta**

Existen competidores bien posicionados que se encuentran localizados en Lima metropolitana y que puedan brindar el soporte requerido para el otorgamiento de crédito. El Banco ABC tiene como competidores más conocidos al Banco de Crédito del Perú, BBVA Continental e Interbank, entre otros por lo que la rivalidad entre competidores es alta

### 3.1.2 Análisis PESTEL

**Tabla 3.1**

*Análisis PESTEL, 2019*

| Factor       | Detalle  | Plazo                      |                               |                               | Impacto      |
|--------------|--|----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|--------------|
|              |  | Corto Plazo<br>(0 a 1 año) | Mediano Plazo<br>(1 a 3 años) | Largo Plazo<br>(3 a más años) |              |
| Políticos    | Cambio de Presidente   | X                          |                               |                               | Positivo     |
|              | Dialogo entre Poderes del Estado   | X                          |                               |                               | Muy Negativo |
| Económicos   | Divisa   | X                          |                               |                               | Indiferente  |
|              | Cambio del Titular del Ministerio de Econmía, la más joven en obtener este cargo | X                          |                               |                               | Indiferente  |
|              | Inflación  |                            |                               | X                             | Positivo     |
|              | Reducción del PIB  | X                          |                               |                               | Negativo     |
|              | Desempleo  | X                          |                               |                               | Negativo     |
| Sociales     | Conflictos Sociales  | X                          |                               |                               | Negativo     |
|              | Nivel de ingresos Bajos  |                            | X                             |                               | Negativo     |
| Tecnológicos | Oferta de soluciones tecnológicas amplia   |                            | X                             |                               | Muy Positivo |
|              | Accesibilidad a Internet   |                            |                               | X                             | Indiferente  |
| Ecologicos   | Restricción de bolsas de plásticos   | X                          |                               |                               | Indiferente  |
|              | Huella de Carbono  | X                          |                               |                               | Indiferente  |
| Legales      | Leyes de Protección  |                            |                               | X                             | Positivo     |
|              | Sueldo mínimo  |                            | X                             |                               | Positivo     |

*Nota:* Según datos recogidos de acuerdo a opinión del Gerente de Producto del Banco ABC (Calixto, H. Comunicación personal, febrero, 2019)

### 3.1.3 Identificación de las oportunidades y amenazas del entorno

#### A. Oportunidades

- El programa del gobierno se adecua a las necesidades y expectativas de las empresas
- La inflación es la más estable en las economías del mundo
- Disponibilidad para adquirir tecnología de punta para el soporte de operaciones bancarias
- El gobierno promueve el proteccionismo a las empresas a través de leyes
- El gobierno en los últimos años ha publicado decretos para el aumento del salario mínimo mensual

#### B. Amenazas

- Escenario Político turbulento por los conflictos constantes de los poderes del estado
- Reducción de la inversión privada para la ejecución de proyectos de gran envergadura
- Aumento en cifras de desempleo
- Incapacidad por parte del Gobierno para el dialogo con diversos sectores
- El poder adquisitivo ha disminuido con el tiempo

### 3.1.4 Elaboración de matriz EFE

**Tabla 3.2**

*Matriz EFE, 2019*

| Factores                                 | Peso | Calificación | Total |
|--|------|--------------|-------|
| Oportunidades                            |      |              |       |
| Cambio de Presidente                     | 0.15 | 4            | 0.60  |
| Inflación                                | 0.05 | 2            | 0.10  |
| Oferta de soluciones tecnológicas amplía | 0.09 | 1            | 0.09  |
| Leyes de Protección                      | 0.12 | 4            | 0.48  |
| Aumento del Sueldo mínimo                | 0.11 | 2            | 0.22  |
| Amenazas                                 |      |              |       |
| Dialogo entre Poderes del Estado         | 0.09 | 1            | 0.09  |
| Reducción del PIB                        | 0.11 | 3            | 0.33  |
| Desempleo                                | 0.14 | 3            | 0.42  |
| Conflictos Sociales                      | 0.05 | 3            | 0.15  |
| Nivel de ingresos Bajos                  | 0.09 | 4            | 0.36  |
| 2.84                                     |      |              |       |

*Nota:* Según datos recogidos de acuerdo a opinión del Gerente de Producto del Banco ABC (Calixto, H. Comunicación personal, febrero, 2019)

De acuerdo a los resultados de la matriz EFE, el total obtenido (2.84) indica que los factores externos son favorables, aun así, el Banco ABC debe aprovecharlas y para contrarrestar el daño de las amenazas.

### **3.2 Análisis Interno de la Empresa**

#### **3.2.1 Análisis del direccionamiento estratégico**

##### **A. Visión**

“Ser los mejores en ayudar a nuestros clientes a mejorar su situación financiera, comprometiéndonos a proporcionarles soluciones relevantes a sus necesidades específicas”.

##### **B. Misión:**

“Atender a nuestros clientes con una cultura de servicio total, enfocada en la persona, utilizando nuestra experiencia y conocimiento para ofrecerles soluciones financieras que los ayuden a alcanzar sus metas”.

##### **C. Valores Corporativos:**

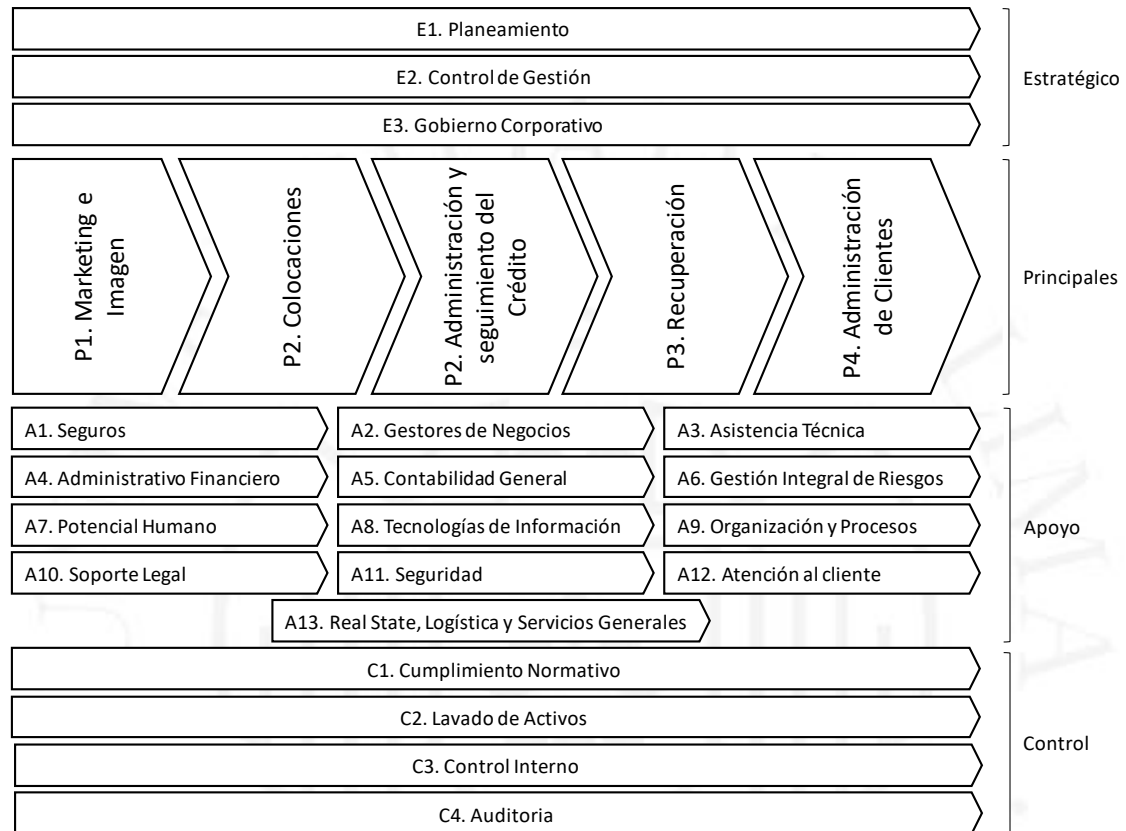
- **Integridad:** “Mostramos integridad al tratar siempre a los demás en forma ética y honorable”.
- **Respeto:** “Mostramos respeto al identificarnos con los demás y tomar en cuenta sus diferentes necesidades”.
- **Dedicación:** “Estamos enteramente dedicados al éxito de nuestros clientes, de nuestros equipos y de nosotros mismos”.
- **Perspicacia:** “Empleamos nuestra perspicacia y alto nivel de conocimiento para ofrecer de manera proactiva las soluciones más adecuadas”.
- **Optimismo:** “Nuestro optimismo enriquece el ambiente de trabajo con espíritu de equipo, entusiasmo contagioso y actitud emprendedora”.

### 3.2.2 Análisis de la cadena de valor de la empresa

El Banco ABC contempla actividades estratégicas, principales, apoyo y control, las cuales se detallan a continuación en la siguiente figura:

**Figura 3.1**

*Cadena de Valor, 2015*



### 3.2.3 Identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa

#### A. Fortalezas

- Buen posicionamiento y presencia en todo el país
- Cuenta con respaldo financiero de la casa matriz
- Mantiene un servicio personalizado
- Cuenta con novedosos sistemas tecnológicos y aplicaciones de internet para tener procesos más fluidos
- Altos estándares de calidad y seguridad

## B. Debilidades

- Aumento en los gastos financieros, siendo consecuencia de los mayores montos en pasivos exigibles con que cuenta el banco
- Exposición a los mercados de los commodities
- Tendencia decreciente de los niveles de dolarización
- Poco tiempo de formación del equipo de Transformación Digital para sacar productos digitales
- Bajo posicionamiento en el segmento microempresa

### 3.2.4 Elaboración de matriz EFI

**Tabla 3.3**

*Matriz EFI, 2019*

| Factores  | Peso | Calificación | Total |
|---|------|--------------|-------|
| Fortalezas  |      |              |       |
| Posicionamiento y presencia en todo el país                   | 0.12 | 4            | 0.48  |
| Respaldo financiero de la casa matriz                         | 0.15 | 4            | 0.60  |
| Servicio personalizado  | 0.05 | 2            | 0.10  |
| Sistemas tecnológicos y aplicaciones de internet              | 0.09 | 4            | 0.36  |
| Altos estándares de calidad y seguridad                       | 0.11 | 2            | 0.22  |
| Debilidades   |      |              |       |
| Aumento en los gastos financieros                             | 0.08 | 1            | 0.08  |
| Exposición a los mercados de los commodities                  | 0.11 | 1            | 0.11  |
| Tendencia decreciente de los niveles de dolarización          | 0.05 | 1            | 0.05  |
| Poco tiempo de formación del equipo de Transformación Digital | 0.13 | 4            | 0.52  |
| Bajo posicionamiento en el segmento microempresa              | 0.11 | 1            | 0.11  |
| 2.63  |      |              |       |

*Nota:* Según datos recogidos de acuerdo a opinión del Gerente de Producto del Banco ABC (Calixto, H. Comunicación personal, febrero, 2019)

Según el valor obtenido en la matriz EFI, el total obtenido (2.63) indica que la compañía está realizando bien sus operaciones apoyándose en sus fortalezas, tratando de mitigar sus debilidades que pueden aún mejorar y superar para alcanzar una mayor competitividad. Es necesario que se tomen las medidas necesarias para que este índice mejore.

## **CAPITULO IV: SELECCIÓN DEL PROCESO OBJETO DE ESTUDIO**

### **4.1 Identificación y descripción general de procesos clave**

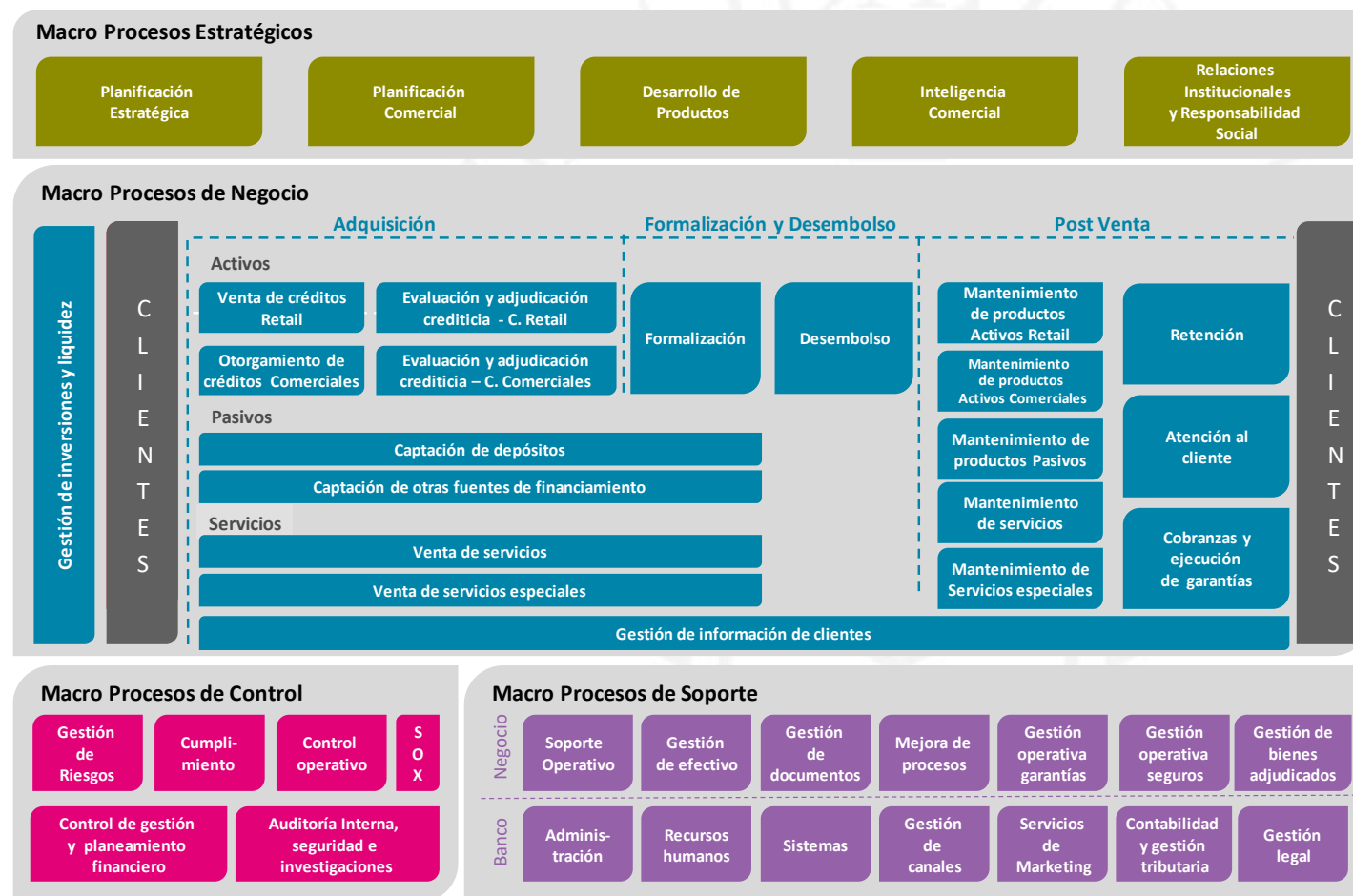
Para el banco ABC los procesos claves están agrupados por Macro Procesos de la siguiente manera:

- Macro Procesos Estratégicos
- Macro Procesos de Negocio
- Macro Procesos de Control
- Macro Procesos de Soporte

A continuación, se detallan cada uno de los grupos de procesos que las conforman:

**Figura 4.1**

*Mapa de Procesos, 2016*



*Nota:* Banco ABC (2019). Intranet – Mapa de Procesos 2016



## 4.2 Análisis de indicadores generales de desempeño de los procesos claves

### 4.2.1 Principales indicadores anuales (2019)

**Tabla 4.1**

*Principales Indicadores del Banco ABC, 2019*

| PRINCIPALES INDICADORES                       |        |        |                    |
|---|--------|--------|--------------------|
| S/. MM  | 2017   | 2018   | 2019               |
| <b>CIFRAS DE BALANCE</b>                      |        |        |                    |
| Total Activos Netos                           | 57,764 | 63,814 | 72,234             |
| Colocaciones Brutas                           | 41,166 | 46,015 | 49,165             |
| Provisión para Colocaciones                   | 1,788  | 2,095  | 2,319              |
| Colocaciones Netas                            | 39,586 | 44,172 | 47,108             |
| Total Depósitos                               | 35,210 | 37,029 | 41,504             |
| Patrimonio Neto                               | 8,235  | 8,861  | 9,846              |
| <b>RESULTADOS</b>                             |        |        |                    |
| Ingresos por intereses                        | 3,566  | 3,663  | 4,080              |
| Gastos por intereses                          | 1,018  | 1,026  | 1,244              |
| Ingresos por Servicios Financieros Netos      | 556    | 554    | 544                |
| Resultado por Operaciones Financieras         | 578    | 621    | 854                |
| Ingresos Totales                              | 3,682  | 3,812  | 4,234              |
| Gastos Administrativos + D & A                | 1,347  | 1,395  | 1,522              |
| Provisiones <sup>(1)</sup>                    | 789    | 813    | 903                |
| Utilidad Neta                                 | 1,221  | 1,281  | 1,465              |
| <b>EFICIENCIA OPERATIVA</b>                   |        |        |                    |
| Indice de Productividad <sup>(2)</sup>        | 36.6%  | 36.6%  | 36.0%              |
| Rentabilidad sobre Activos Promedio (ROAA)    | 2.1%   | 2.1%   | 2.1%               |
| Rentabilidad sobre Patrimonio Promedio (ROAE) | 15.9%  | 15.3%  | 15.8%              |
| <b>CALIDAD DE ACTIVOS</b>                     |        |        |                    |
| Cartera Atrasada                              | 1,298  | 1,625  | 1,722              |
| Cartera Deteriorada                           | 2,033  | 2,225  | 2,443              |
| Indice de Morosidad                           | 3.15%  | 3.53%  | 3.50%              |
| Provisiones sobre cartera vencida             | 138%   | 129%   | 135%               |
| <b>CAPITALIZACIÓN</b>                         |        |        |                    |
| Patrimonio Efectivo                           | 8,092  | 8,752  | 9,401              |
| Activos Ponderados por Riesgo                 | 52,298 | 59,782 | 65,034             |
| Ratio De Capital Global                       | 15.5%  | 14.6%  | 14.5%              |
| Solvencia (Patrimonio / Activos)              | 14.3%  | 13.9%  | 13.6%              |
| <b>OTROS DATOS</b>                            |        |        |                    |
| Número de Empleados <sup>(3)</sup>            | 5,660  | 5,943  | 6,150              |
| Número de Oficinas                            | 213    | 219    | 224                |
| Número de Clientes Deudores (en miles)        | 637    | 628    | 690                |
| N° ATMs                                       | 964    | 969    | 987 <sup>(4)</sup> |

1 Incluye provisiones para colocaciones más valuación de activos y provisiones

2 (Gastos Administrativos + Depreciación+ Amortización de gastos) / Ingresos Totales

3 Personal en planilla

*Nota:* Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) (2020). Memoria Anual 2019. (P. 8)

<https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/MEMORIA%20SBP%202019-vf.pdf>

**Tabla 4.2***Principales Cifras Financieras del Banco ABC, 2019*

| Principales Cifras Financieras |               |               |               |                                |            |
|--------------------------------|---------------|---------------|---------------|--------------------------------|------------|
| En S/ MM                       |               |               |               |                                |            |
|                                | 2017          | 2018          | 2019          | Variación Anual<br>2019 / 2018 |            |
|                                |               |               |               | Abs.                           | %          |
| <b>Activo Total</b>            | <b>57,764</b> | <b>63,814</b> | <b>72,234</b> | <b>8,420</b>                   | <b>13%</b> |
| Disponible                     | 9,029         | 10,050        | 14,558        | 4,508                          | 45%        |
| Inversiones                    | 6,388         | 5,709         | 7,902         | 2,193                          | 38%        |
| Colocaciones Brutas            | <b>41,166</b> | <b>46,015</b> | <b>49,165</b> | <b>3,150</b>                   | <b>7%</b>  |
| Colocaciones Netas             | 39,586        | 44,172        | 47,108        | 2,935                          | 7%         |
| Provisión Colocaciones         | 1,788         | 2,095         | 2,319         | 224                            | 11%        |
| <b>Pasivos Totales</b>         | <b>49,529</b> | <b>54,953</b> | <b>62,388</b> | <b>7,435</b>                   | <b>14%</b> |
| Depósitos                      | 35,210        | 37,029        | 41,504        | 4,475                          | 12%        |
| Adeudados                      | 7,149         | 9,085         | 10,029        | 944                            | 10%        |
| Valores en Circulación         | 2,169         | 2,115         | 1,978         | -137                           | -6%        |
| Patrimonio Neto                | 8,235         | 8,861         | 9,846         | 985                            | 11%        |
| <b>Utilidad Neta</b>           | <b>1,221</b>  | <b>1,281</b>  | <b>1,465</b>  | <b>184</b>                     | <b>14%</b> |
| <b>Cartera Total</b>           | <b>50,523</b> | <b>55,417</b> | <b>58,727</b> | <b>3,310</b>                   | <b>6%</b>  |
| - Créditos Directos            | 41,166        | 46,015        | 49,165        | 3,150                          | 7%         |
| - Créditos Indirectos          | 9,357         | 9,402         | 9,562         | 160                            | 2%         |
| - Aceptaciones Bancarias       | 116           | 109           | 101           | -8                             | -7%        |
| - Fianzas                      | 8,625         | 8,595         | 8,751         | 156                            | 2%         |
| - Cartas de Crédito            | 616           | 698           | 711           | 12                             | 2%         |

Nota: Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) (2020). Memoria Anual 2019. (P. 19)

<https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/MEMORIA%20SBP%202019-vf.pdf>

Según la información reportada en la Superintendencia de Mercado de Valores del Perú, las principales cifras financieras del Banco fueron:

En el año 2019 el Banco ABC logró crecer 7% en Colocaciones y 12% en Depósitos, el cual fue un crecimiento superior al promedio de la banca. Asimismo, el enfoque en transformación de costos estructurales y la productividad ha permitido al Banco ABC ser el más eficiente de los cuatro más grandes del sistema, con un índice de eficiencia de 36.0%. Todo ello contribuyó a incrementar en 14% su utilidad neta anual hasta alcanzar un nivel récord de S/ 1,465 millones. (Superintendencia del Mercado de Valores [SMV], 2020, p. 9)

Es importante destacar que durante el 2019 se adquirió el 51% de las acciones del Banco XYZ. Esta adquisición le permite al Banco ABC alcanzar

segmentos de la banca retail. Desde la compra, la participación de mercado en tarjetas de crédito del Grupo Banco ABC creció de 16.4% a 20.8% en el año 2019. (Superintendencia del Mercado de Valores [SMV], 2020, p. 9)

El Banco ABC durante el 2019 pudo expandirse significativamente en la banca retail: 12.9% en Colocaciones (Préstamos Personales y Tarjetas de Crédito), con crecimientos de 13.4% y 22.0%, respectivamente y 10.9% en Captaciones. Por el lado de la transformación digital El Banco ABC logró avances significativos. A 12 meses de haber inaugurado la aplicación móvil (app), se logró que más de 620 mil clientes puedan utilizarla y consiguiendo que en tiempo record las transacciones digitales se tripliquen. Esta aplicación móvil agiliza la afiliación de productos y servicios financieros, desde depósitos a plazo y cuentas de ahorro hasta tarjetas de crédito, préstamos de consumo y seguros. Las plataformas digitales tienen el potencial para brindar una mayor oferta de valor y generar incrementos en la venta de productos y servicios financieros. En diciembre del 2019, de cada cinco productos, uno fue contratado a través de nuestras plataformas digitales, siendo tres veces más que en diciembre del 2018. (Superintendencia del Mercado de Valores [SMV], 2020, p. 9)

#### **4.2.2 Resultados alcanzados**

Según la información reportada en la Superintendencia de Mercado de Valores del Perú, los resultados alcanzados del Banco fueron:

Los Ingresos Totales ascendieron a S/ 4,234 MM, mostrando un crecimiento de 11% en el año 2019, explicado principalmente por el resultado de las operaciones financieras y del incremento de los ingresos por intereses. (Superintendencia del Mercado de Valores [SMV], 2020, p. 24)

Los ingresos generados por intereses ascendieron a S/ 4,080 MM en el año 2019, y mostraron un incremento de 11% respecto al año anterior. (Superintendencia del Mercado de Valores [SMV], 2020, p. 24)

Por su parte, los gastos por intereses del año 2019 presentan un incremento de S/ 219 MM, un 21% mayor con respecto al año anterior, explicados principalmente por mayores intereses pagados a obligaciones con el público S/137 MM (+25%), a adeudados con instituciones financieras del exterior S/64 MM (+34%) y a cuentas por pagar S/23 MM (+32%). (Superintendencia del Mercado de Valores [SMV], 2020, p. 24)

Los ingresos netos por servicios financieros fueron de S/ 544 MM, inferiores en S/ 2 MM resultando un 2% por debajo que el año anterior, debido al incremento de los gastos en 19% debido al incremento en los gastos en cajeros corresponsales, el incremento de las comisiones en los convenios públicos cobrados a partir de enero 2019 y por el incremento de los gastos de procesamiento de tarjetas asociados al crecimiento del número de clientes. (Superintendencia del Mercado de Valores [SMV], 2020, p. 24-25)

Los resultados por operaciones financieras (ROF) fueron de S/ 854 MM, cifra superior en más de S/ 234 MM presentando un incremento del 38% con respecto al año anterior, debido a las participaciones que crecieron en S/ 43 MM por las mayores utilidades alcanzadas por las subsidiarias del Banco ABC, así como los resultados del Banco XYZ y también debido a un mejor resultado en la ganancia en inversiones disponibles para la venta (+S/ 150 MM) por la venta de bonos soberanos. (Superintendencia del Mercado de Valores [SMV], 2020, p. 25)

Los gastos de administración ascendieron a S/ 1,460 MM, superior en S/ 123 MM (+9%) a los del mismo período del año anterior. Su monto está constituido principalmente por los servicios tercerizados (S/ 632 MM), por gastos de la planilla (S/ 753 MM) e impuestos y contribuciones (S/ 75 MM) los cuales variaron en 10%, 9% y 6% respectivamente. (Superintendencia del Mercado de Valores [SMV], 2020, p. 25)

La productividad o eficiencia operativa, medida por el ratio (Gastos Administrativos + Depreciación y Amortización) / Ingresos Totales, alcanzó un nuevo récord de 36.0% en el año 2019 y se ha podido mantener como el más eficiente de los cuatro bancos más grandes del país, debido al planteamiento del banco en reducir sus costos estructurales. (Superintendencia del Mercado de Valores [SMV], 2020, p. 25)

La utilidad neta del ejercicio 2019 fue de S/ 1,465 MM, teniendo un crecimiento del 14% (+S/184 MM) respecto del año anterior. La Rentabilidad sobre Patrimonio (ROE) del ejercicio 2019 alcanzó 15.8% anual, siendo superior al del año anterior que fue 15.3%, esto se da debido al crecimiento anual de la utilidad neta de 14%, el cual fue mayor al crecimiento del patrimonio que fue 11%. (Superintendencia del Mercado de Valores [SMV], 2020, p. 25)

**Tabla 4.3***Estado de Ganancias y Pérdidas del Banco ABC, 2019*

| <b>Estado de Ganancias y Pérdidas</b>        |              |              |              |                        |            |
|--|--------------|--------------|--------------|------------------------|------------|
| <b>S/ MM</b>                                 |              |              |              |                        |            |
|  | <b>2017</b>  | <b>2018</b>  | <b>2019</b>  | <b>Variación Anual</b> |            |
|  |              |              |              | <b>Absoluta</b>        | <b>%</b>   |
| Ingresos por Intereses                       | 3,566        | 3,663        | 4,080        | 417                    | 11%        |
| Gastos por Intereses                         | (1,018)      | (1,026)      | (1,244)      | (219)                  | 21%        |
| Ingresos por Servicios Financieros, neto     | 556          | 554          | 544          | (9)                    | -2%        |
| Resultados por Operaciones Financieras (ROF) | 578          | 621          | 854          | 234                    | 38%        |
| <b>Ingresos Totales</b>                      | <b>3,682</b> | <b>3,812</b> | <b>4,234</b> | <b>422</b>             | <b>11%</b> |
| Provisiones para Créditos Directos           | (755)        | (755)        | (842)        | (87)                   | 12%        |
| Gastos de Administración                     | (1,286)      | (1,337)      | (1,460)      | (123)                  | 9%         |
| Depreciaciones y Amortizaciones              | (61)         | (58)         | (62)         | (4)                    | 7%         |
| Valuación de Activos y Provisiones           | (34)         | (57)         | (61)         | (4)                    | 7%         |
| Otros Ingresos y Gastos                      | 19           | 37           | 8            | (29)                   | -79%       |
| Impuesto a la Renta y Distb. Legal de Renta  | (344)        | (361)        | (352)        | 9                      | -2%        |
| <b>RESULTADO NETO DEL EJERCICIO</b>          | <b>1,221</b> | <b>1,281</b> | <b>1,465</b> | <b>184</b>             | <b>14%</b> |

Nota: Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) (2020). Memoria Anual 2019. (P. 24)

<https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/MEMORIA%20SBP%202019-vf.pdf>

#### **A. Banca Retail**

Según la información reportada en la Superintendencia de Mercado de Valores del Perú, el comportamiento de la Banca Retail durante el 2019 fue el siguiente:

En el 2019 alcanzó la siguiente cobertura física:

- 12,317 cajeros corresponsales: 6,049 en Lima y 6,268 en provincias.
- 224 agencias: 152 en Lima (incluyendo 3 módulos en el Jockey Plaza, 3 agencias especiales de Banca Patrimonial, 6 oficinas CAFAE y 1 remota) y 72 en provincias (incluyendo 1 agencia de centro de negocios)
- El Banco ABC cuenta con más de 980 ATM's (cajeros automáticos) repartidos en Lima y en provincias.

(Superintendencia del Mercado de Valores [SMV], 2020, p. 26)

Los resultados del 2019 han sido positivos en comparación del año anterior: se alcanzó un importante incremento del 13% en el indicador de satisfacción del cliente y del 11% en la productividad del equipo comercial. Asimismo, se alcanzó un incremento del 11.9% en el volumen de colocaciones, los cuales fueron acompañados también por ingresos superiores a S/ 2,127 millones. (Superintendencia del Mercado de Valores [SMV], 2020, p. 26)

- **Captaciones**

A finales del 2019, el total de depósitos Retail logró los S/ 15,048 millones, cifra superior al año anterior en S/1,473 millones (+10.9%). Este incremento se reflejó en todos los productos: CTS +7%, Ahorros +11% y Depósitos a Plazo, +15%. (Superintendencia del Mercado de Valores [SMV], 2020, p. 26)

**Figura 4.2**

*Depósitos Retail del Banco ABC, 2019*



(1) Saldos Promedio del mes de diciembre. Vista de gestión Interna. Las cifras del 2018 y 2017 han sido reclasificadas según segmentación 2019.

*Nota:* Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) (2020). Memoria Anual 2019. (P. 26)

<https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/MEMORIA%20SBP%202019-vf.pdf>

- **Préstamos Personales**

En el 2019 el saldo total de Préstamos Personales alcanzó un crecimiento de 13.4% con respecto al año anterior, alcanzando un promedio de S/ 4,823 millones. (Superintendencia del Mercado de Valores [SMV], 2020, p. 27)

Este crecimiento se explica principalmente por tres factores: primero, la implementación del proyecto CAFAE del Sector Educación; segundo, el incremento de colocaciones a través de los canales digitales; y tercero, la afiliación de nuevos convenios para el descuento por planilla. (Superintendencia del Mercado de Valores [SMV], 2020, p. 27)

**Figura 4.3**

*Préstamos Personas del Banco ABC, 2019*



(1) Saldos Promedio del mes de diciembre. Vista de gestión Interna. Las cifras del 2018 y 2017 han sido reclasificadas según segmentación 2019.

*Nota:* Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) (2020). Memoria Anual 2019. (P. 27)

<https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/MEMORIA%20SBP%202019-vf.pdf>

- **Tarjetas de Crédito**

El negocio de tarjetas de crédito creció durante el 2019, tanto en el uso de las tarjetas como en colocación de productos y servicios adicionales. Los saldos de tarjetas de crédito alcanzaron S/ 3,509 millones a finales del 2019 logrando un crecimiento promedio anual de 22%. (Superintendencia del Mercado de Valores [SMV], 2020, p. 27)

- **Banca Premium**

La estrategia en el 2019 estuvo enfocada en mejorar el modelo de atención, y hacer más eficiente el uso del canal. Por lo que se pudo probar exitosamente el modelo de gestión comercial a distancia que permitirá entrar a la era de la transformación digital para el siguiente año. (Superintendencia del Mercado de Valores [SMV], 2020, p. 27)

Se alcanzó un incremento del 5% en número de clientes, finalizando el año 2019 con 62 Agencias en los 11 en todo el territorio peruano. (Superintendencia del Mercado de Valores [SMV], 2020, p. 27)

- **Seguros**

Se alcanzó un crecimiento del 9.8% alcanzando los S/. 89 millones al cierre del año 2019. Esto se debió gracias a la estrategia de agregar a la oferta actual, nuevos seguros que garanticen un alto valor para los clientes. (Superintendencia del Mercado de Valores [SMV], 2020, p. 28)

- **Hipotecarios**

Se alcanzó un crecimiento del 7% del saldo total con respecto al año anterior, alcanzando un promedio de S/ 8,076 millones al cierre del año. La participación de mercado en vista regulatoria fue de 15.0%. (Superintendencia del Mercado de Valores [SMV], 2020, p. 28)

**B. Pyme (Persona Natural con Negocio)**

Según la información reportada en la Superintendencia de Mercado de Valores del Perú, el comportamiento de la Banca Pyme durante el 2019 fue el siguiente:

Durante el 2019, las colocaciones crecieron 10.9% y los depósitos 10.5% respectivamente, esto debido a una mayor presencia de los funcionarios de negocios en los más de 120 agencias repartidas en todo el territorio peruano, la presentación de una mejor propuesta en la oferta de productos y servicios para atender de manera integral las necesidades de los clientes de la banca Pyme. De esta manera el Banco ABC alcanzó a ser el segundo banco con mayores colocaciones a pequeñas empresas. (Superintendencia del Mercado de Valores [SMV], 2020, p. 28)

- **Distribución**

La distribución se rige por la Red de Agencias que mantiene el Banco ABC. En el 2019, el enfoque se centró en asegurar el conocimiento del cliente de los productos y servicios, mejorar la calidad de servicio e incrementar la productividad, implementando importantes políticas de prevención de lavado de activos y de Know your customer (KYC). (Superintendencia del Mercado de Valores [SMV], 2020, p. 28)

Durante el 2019, se iniciaron operaciones en una agencia especializada en la experiencia digital y en mejorar en la atención de los



clientes, además con el lanzamiento de cajeros automáticos capaces de recibir efectivo donde ya se cuenta con 47 a nivel nacional. (Superintendencia del Mercado de Valores [SMV], 2020, p. 28)

El Banco ABC mantiene una red Cajeros Corresponsales considerada como la más grande del sistema bancario, permitiendo que los clientes puedan ubicar al Banco ABC en diversas plazas. Asimismo, se pudieron concretar alianzas estratégicas con otras empresas que permiten entregar mayores funcionalidades para los clientes. (Superintendencia del Mercado de Valores [SMV], 2020, p. 28)

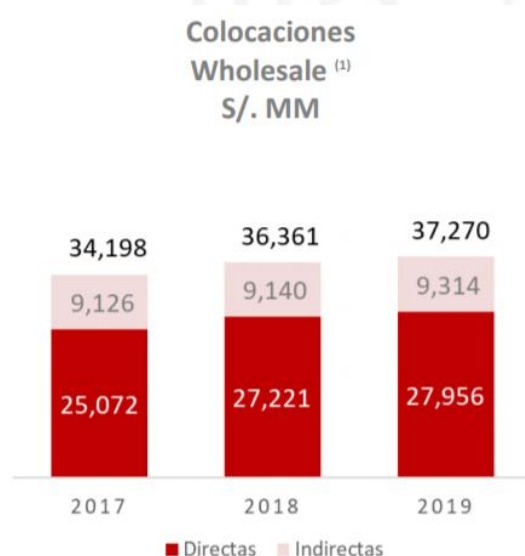
### C. Wholesale Banking

Según la información reportada en la Superintendencia de Mercado de Valores del Perú, el comportamiento de la Banca Wholesale Banking durante el 2019 fue el siguiente:

Durante el año 2019, se alcanzó un volumen de colocaciones de S/ 37,270 MM obteniendo un aumento de S/ 909MM, +3% con respecto del año anterior. (Superintendencia del Mercado de Valores [SMV], 2020, p. 29)

**Figura 4.4**

*Colocaciones Wholesale Banking del Banco ABC, 2019*



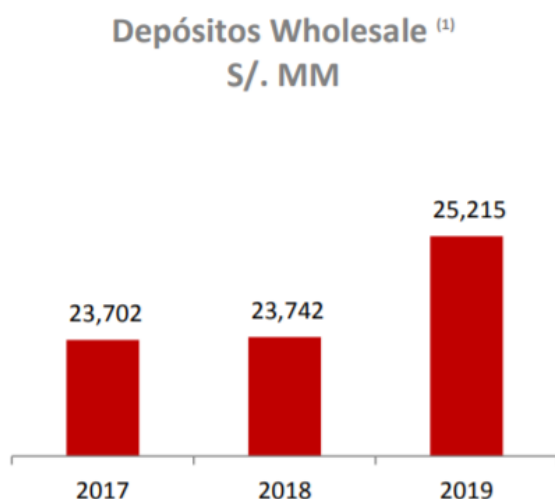
(1) Saldo Promedio del mes de diciembre. Vista de gestión Interna. Las cifras del 2018 y 2017 han sido reclasificadas según segmentación 2019.

*Nota:* Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) (2020). Memoria Anual 2019. (P. 29)

<https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/MEMORIA%20SBP%202019-vf.pdf>

**Figura 4.5**

*Depósitos Wholesale Banking del Banco ABC, 2019*



(1) Saldos Promedio del mes de diciembre. Vista de gestión Interna. Las cifras del 2018 y 2017 han sido reclasificadas según segmentación 2019.

*Nota:* Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) (2020). Memoria Anual 2019. (P. 29)

<https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/MEMORIA%20SBP%202019-vf.pdf>

#### **4.2.3 Tendencias**

##### **A. Créditos (Activos)**

En el siguiente cuadro se puede apreciar un crecimiento promedio del 8% de los créditos totales en los últimos 3 años en el sector financiero (Incluye empresas bancarias, financieras, cajas municipales, cajas rurales y Edpymes), siendo una tendencia positiva y favorable para hacer negocios en las entidades financieras.

**Tabla 4.4**

*Variaciones de tasas de créditos, 2016 - 2019*

| Tasa de Variación Anual                              | Nov-17 / Nov-16 | Nov-18 / Nov-17 | Nov-19 / Nov-18 |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|
| Créditos Totales (expresado en S/ con TC corrientes) | 5,0%            | 9,8%            | 8,0%            |
| Créditos en MN (expresado en S/)                     | 4,4%            | 10,8%           | 9,9%            |
| Créditos en ME (expresado en US\$)                   | 12,3%           | 2,6%            | 2,8%            |
| Créditos Totales (expresado en S/ con TC t-12)       | 6,9%            | 6,7%            | 9,2%            |

*Nota:* Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) (2019). Presentación del Sistema Financiero - Noviembre del 2019. <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2019/Noviembre/SF-0004-no2019.PDF>

- **Comportamiento de los créditos directos**

En la siguiente gráfica se puede observar que los saldos de los créditos directos tienen una tendencia positiva superando los S/ 330 000 millones a noviembre del 2019.

**Figura 4.6**

*Comportamiento Crédito Directos, 2016 - 2019*



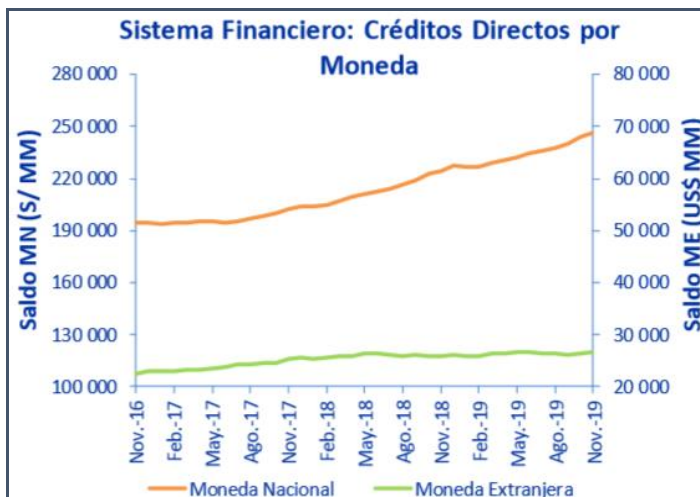
*Nota:* Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) (2019). Presentación del Sistema Financiero - Noviembre del 2019. <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2019/Noviembre/SF-0004-no2019.PDF>

- **Comportamiento de los créditos directos por moneda**

En la siguiente gráfica se puede observar que los saldos de los créditos directos por moneda tienen una tendencia positiva en la moneda nacional, mientras que la moneda extranjera se mantiene constante, esto debido a las constantes fluctuaciones que viene atravesando la divisa del dólar en los últimos años.

**Figura 4.7**

*Comportamiento Crédito Directos por Moneda, 2016 - 2019*



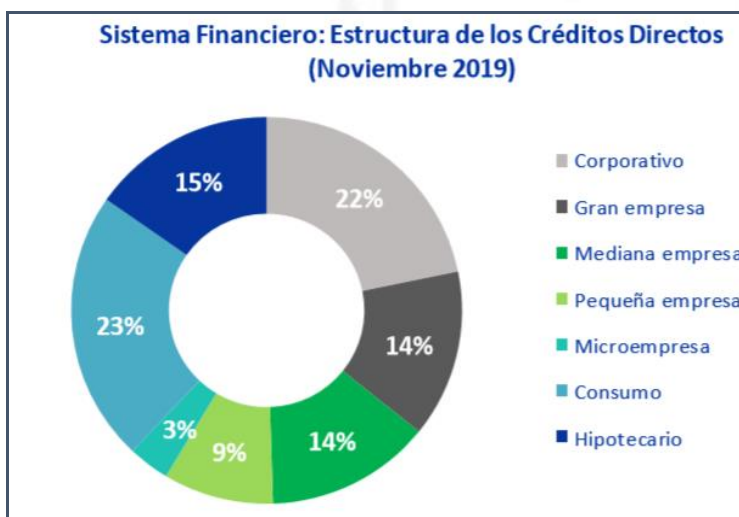
Nota: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) (2019). Presentación del Sistema Financiero - Noviembre del 2019. <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2019/Noviembre/SF-0004-no2019.PDF>

- **Concentración de los créditos directos**

Los créditos mayoristas (Corporativo, Gran Empresa y Mediana Empresa) tienen una concentración del 50% del total de los créditos directos. La conformación de los créditos tiene la siguiente concentración:

**Figura 4.8**

*Estructura de los Crédito Directos, 2019*



Nota: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) (2019). Presentación del Sistema Financiero - Noviembre del 2019. <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2019/Noviembre/SF-0004-no2019.PDF>

## B. Depósitos (Pasivos)

En el siguiente cuadro se puede apreciar un crecimiento promedio del 8.1% de los depósitos totales en los últimos 3 años en el sector financiero (Incluye empresas bancarias, financieras, cajas municipales, cajas rurales y Edpymes), siendo una tendencia positiva y favorable para la captación de fondos.

**Tabla 4.5**

*Variaciones de tasas de depósitos, 2013-2019*

| Tasa de Variación Anual                                | Nov-17 / Nov-16 | Nov-18 / Nov-17 | Nov-19 / Nov-18 |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|
| Depósitos Totales (expresado en S/ con TC corriente)   | 7,1%            | 7,8%            | 9,5%            |
| Depósitos en MN (expresado en S/)                      | 15,8%           | 11,6%           | 10,5%           |
| Depósitos en ME (expresado en US\$)                    | 0,1%            | -3,2%           | 7,1%            |
| <b>Depósitos Totales (expresado en S/ con TC t-12)</b> | <b>9,8%</b>     | <b>4,1%</b>     | <b>11,0%</b>    |

*Nota:* Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) (2019). Presentación del Sistema Financiero - Noviembre del 2019. <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2019/Noviembre/SF-0004-no2019.PDF>

- **Comportamiento de los depósitos**

En la siguiente gráfica se puede observar que los depósitos totales tienen una tendencia positiva superando los S/ 310 000 millones a noviembre del 2019.

**Figura 4.9**

*Comportamiento Depósitos, 2016 - 2019*



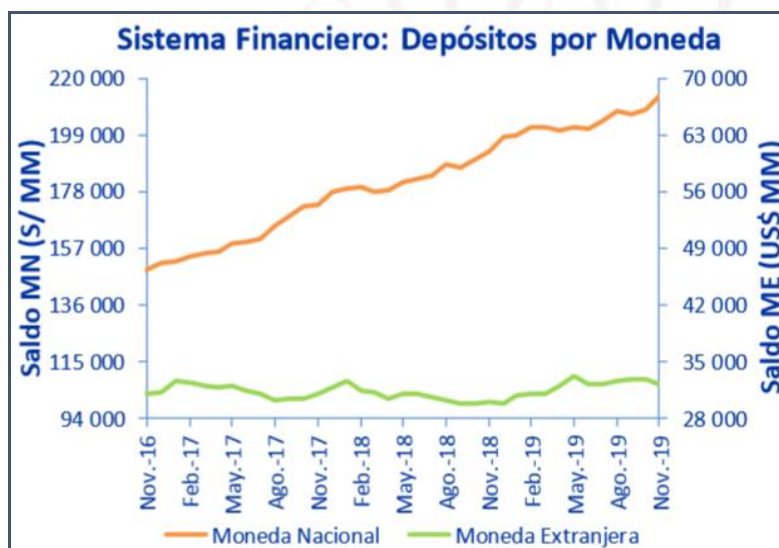
*Nota:* Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) (2019). Presentación del Sistema Financiero - Noviembre del 2019. <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2019/Noviembre/SF-0004-no2019.PDF>

- **Comportamiento de los depósitos por moneda**

En la siguiente gráfica se puede observar que los depósitos por moneda tienen una tendencia positiva en la moneda nacional, mientras que la moneda extranjera se mantiene a la baja con ciertos picos, esto debido a las constantes fluctuaciones que viene atravesando la divisa del dólar en los últimos años.

**Figura 4.10**

*Comportamiento Depósitos por Moneda, 2016 - 2019*



*Nota:* Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) (2019). Presentación del Sistema Financiero - Noviembre del 2019. <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2019/Noviembre/SF-0004-no2019.PDF>

#### **4.3 Selección del sistema o proceso a mejorar**

El estudio se basará en el proceso para el otorgamiento de Créditos CAFAE SE los cuales están compuestos por 2 sub procesos: Captación y Evaluación de Créditos y Desembolso.

## **CAPITULO V: DIAGNÓSTICO DEL PROCESO OBJETO DEL ESTUDIO**

### **5.1 Análisis del proceso objeto de estudio**

El análisis estará enfocado específicamente al proceso de préstamo personal, que en la actualidad se aplica con normalidad para los clientes pero para el caso del estudio, el proceso de préstamo personal deberá pasar por una adecuación sustancial y particular para los clientes del sector educación debido a:

- Los tiempos de atención actuales son mucho muy prolongados y no cumplen con lo requerido por CAFAE SE
- El Sistema Activos (Sistema donde se registran las operaciones crediticias) y el Sistema Core (sistema principal del Banco ABC) no están en capacidad para procesar las solicitudes de crédito CAFAE SE
- No existe un reporte específico para el monitoreo de las operaciones
- Los manuales actuales para el procesamiento no reflejan los procesos con las actividades ni las políticas requeridas para el procesamiento de créditos CAFAE SE
- No existe formularios específicos para la atención de solicitudes
- No hay personal disponible para la atención de las solicitudes de CAFAE SE
- No hay un canal de comunicación oficial para atender dudas o consultas sobre las solicitudes CAFA SE
- El personal involucrado en el proceso no está debidamente capacitado para brindar el soporte necesario a este nuevo proceso.

### **5.2 Descripción detallada del proceso objeto de estudio**

El modelo operativo actual para procesar las operaciones de créditos personales necesariamente tiene que pasar por las 3 etapas básicas: Colocación, Evaluación y Desembolso. Toda la etapa cuenta con un tiempo promedio de atención determinada, perfiles de puestos por etapa y con estaciones de trabajo con ubicaciones físicas distintas, tratamiento de solicitudes por lote, haciendo un tiempo promedio total de 4 días útiles para la atención de una solicitud desde la captación hasta el desembolso, los

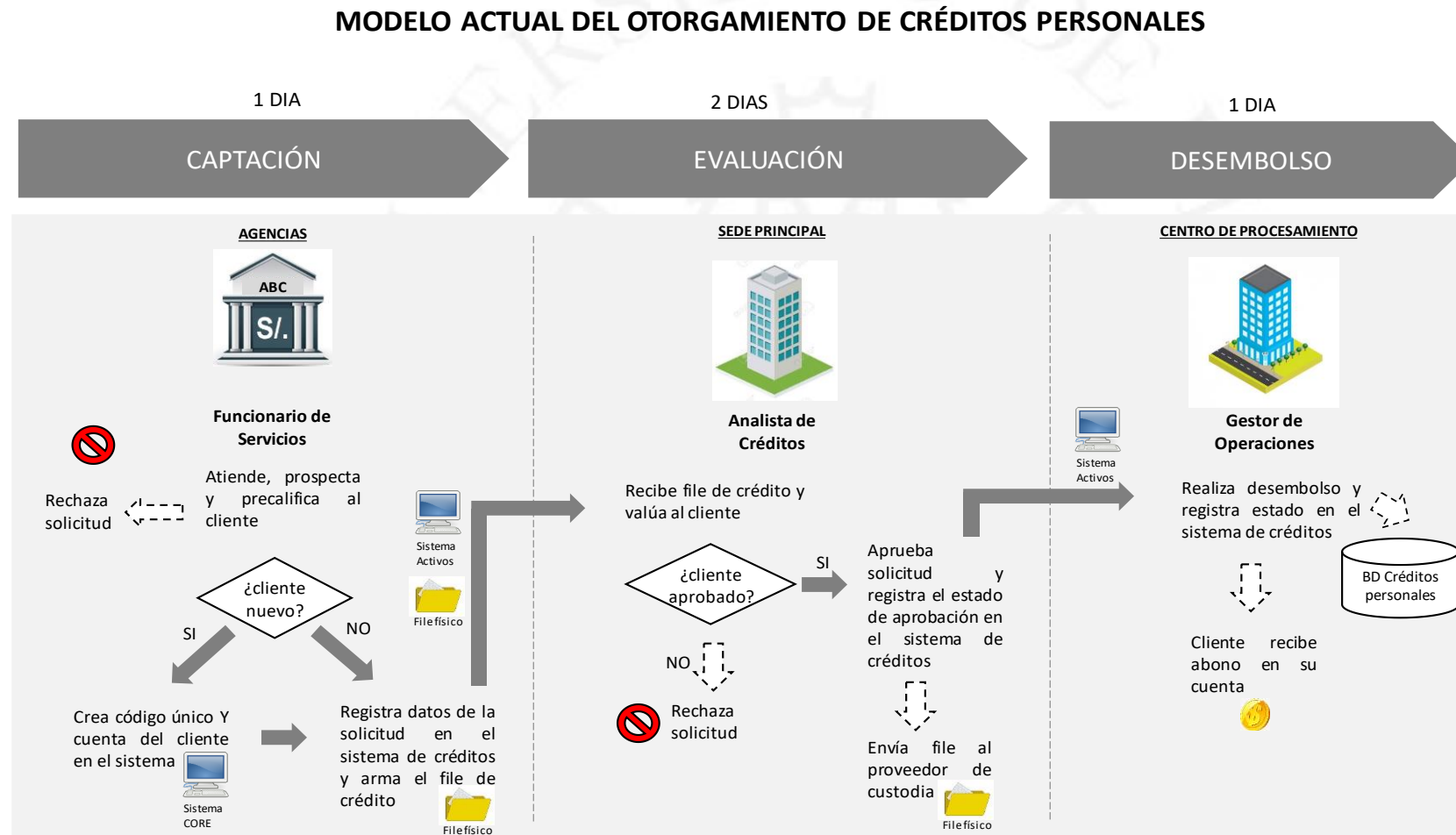
cuales no se ajustan a los tiempos requeridos para la atención de solicitudes en CAFAE SE (30 minutos). Adicionalmente, una vez que se procesa una solicitud, esta figura en un reporte general sin la posibilidad de poder hacer una identificación de las operaciones correspondientes a CAFAE SE para realizar el seguimiento y control de las operaciones.





**Figura 5.1**

*Modelo Operativo Actual, 2019*



**Tabla 5.1***KPI's del Proceso actual, 2018*

| KPI  | Línea base         |
|--|--------------------|
| 1. Tiempo de atención por solicitud                    | 4 días             |
| 2. Solicitudes mensuales de créditos de consumo global | 5400 mensual       |
| 3. Volumen global de colocaciones personales           | S/ 4823 MM mensual |

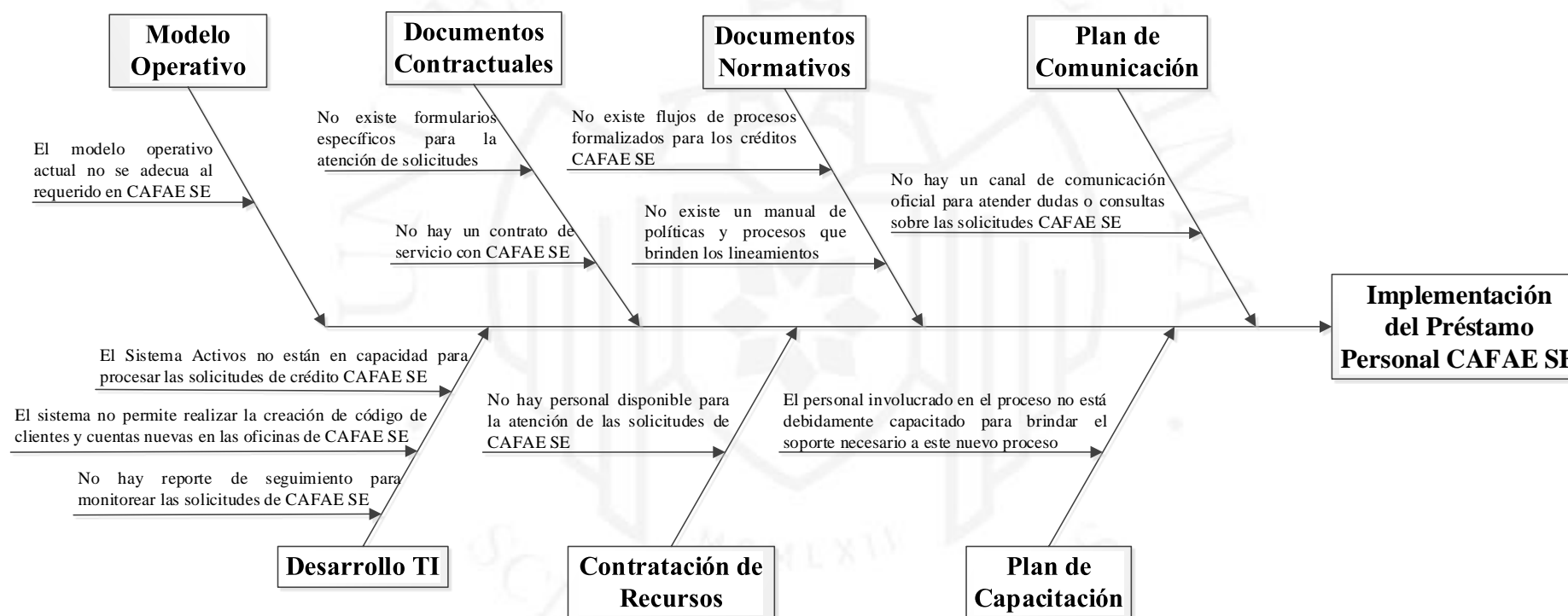
*Nota:* Según datos recogidos de acuerdo a opinión del Gerente de Producto del Banco ABC (Calixto, H. Comunicación personal, febrero, 2019)



### 5.3 Determinación de las causas raíz de los problemas hallados (Ishikawa)

**Figura 5.2**

*Diagrama Causa Efecto (Ishikawa), 2019*



## CAPITULO VI: DESARROLLO Y PLANIFICACIÓN DE LAS SOLUCIONES

### 6.1 Ingeniería de la solución

#### 6.1.1 Metodología de trabajo

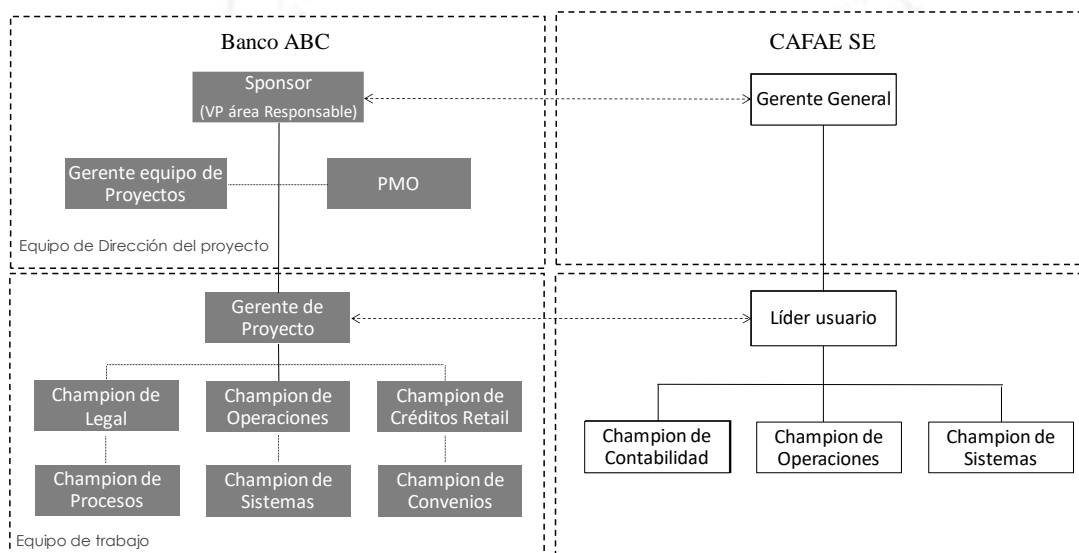
La metodología utilizada por el Banco ABC para la implementación de los Créditos Personales CAFAE SE se basa en gran medida en la metodología adoptada de la Guía de los Fundamentos para la Gestión de Proyectos o PMBOK (Project Management Body of Knowledge por sus siglas en inglés) del Project Management Institute (PMI) debido al conjunto de directrices que orienten la dirección y gestión de proyectos altamente reconocido a nivel mundial y a las políticas internas del área de Gestión de Proyectos del Banco ABC.

#### 6.1.2 Equipo de trabajo

Para la implementación del otorgamiento de créditos CAFAE se formará un equipo de trabajo multidisciplinario e independiente que garantice la ejecución de todos los paquetes de trabajo que se propone para el presente estudio.

**Figura 6.1**

*Composición del Equipo de Trabajo de Proyecto, 2019*



### **6.1.3 Roles del Equipo de Trabajo**

#### **A. Sponsor**

Aprueba el alcance y brinda los recursos requeridos para la implementación del proyecto y revisa que los objetivos del proyecto estén acordes a los objetivos del negocio. Aprueba los entregables del proyecto y autoriza el control de cambios.

#### **B. Gerente de Equipo de Proyectos**

Es responsable de definir y aprobar los objetivos, aprobar las mejoras o nuevos modelos y supervisar la implementación. Aprueba los entregables del proyecto y autoriza el control de cambios.

#### **C. Gerente de Proyecto**

Es responsable total del planeamiento y la ejecución acertada del proyecto, así como organizar, dirigir y controlar un número de actividades para cumplir con el objetivo del proyecto.

#### **D. Champions**

Son los especialistas en la rama requerida para la implementación del proyecto. Son responsables de brindar hacer las revisiones y adecuaciones en los procesos en las que intervienen.

#### **E. PMO (Project Management Office)**

Es el área responsable de realizar el seguimiento al avance de los proyectos bajo los estándares de calidad definidos por el área de Proyectos.

### **6.1.4 Interacciones del Equipo de Trabajo**

#### **A. Reuniones de Avance**

Son reuniones semanales en las que participan el Gerente de Proyecto y todos los champions del proyecto (Banco ABC) y el Líder Usuario de CAFAE SE. Tiene como objetivo revisar los avances realizados durante la semana y recoger

todas las incidencias y trabas que se hayan podido identificar. Es convocado y dirigido por el Gerente de Proyecto

**B. Comité de proyecto**

Son reuniones que se realizan mensualmente en las que participan el Sponsor, el Gerente de Equipo de Proyectos, el Gerente de Proyectos y Gerentes del área de los champions. Tiene como objetivo presentar los avances realizados, informar los logros conseguidos, los pasos a seguir, explicar las incidencias, retrasos identificados e informar la salud del proyecto. Es convocado el Gerente de Proyecto y dirigido por el Gerente de Equipo de Proyectos

**C. Comité de Alto Nivel**

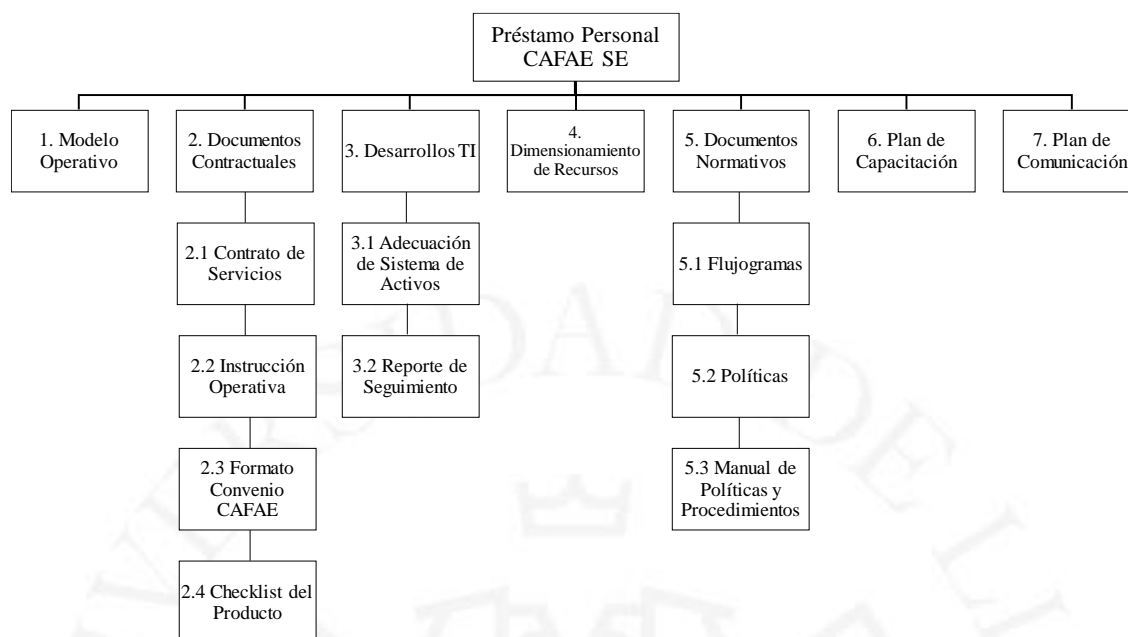
Son reuniones que se realizan a solicitud del Sponsor en las que participan el Sponsor, el Gerente de Equipo de Proyectos, Vicepresidentes del área de los champions y el Gerente General de CAFAE SE. Tienes como objetivo la aprobación de los cambios de alcance, establecer nuevas fechas de ejecución e informar impedimentos políticos que pongan en riesgo la implementación del proyecto. Es convocado y dirigido por el Sponsor.

**6.1.5 Paquetes de Trabajo**

Los paquetes de trabajo, también conocido como estructura de descomposición de trabajo (EDT), es una herramienta que ayuda a dimensionar el alcance del proyecto para la implementación del crédito de consumo en CAFAE SE. A continuación, se detalla la composición de los paquetes de trabajo:

**Figura 6.2**

*Paquetes de Trabajo, 2018*



### **6.1.6 Implementación de la solución**

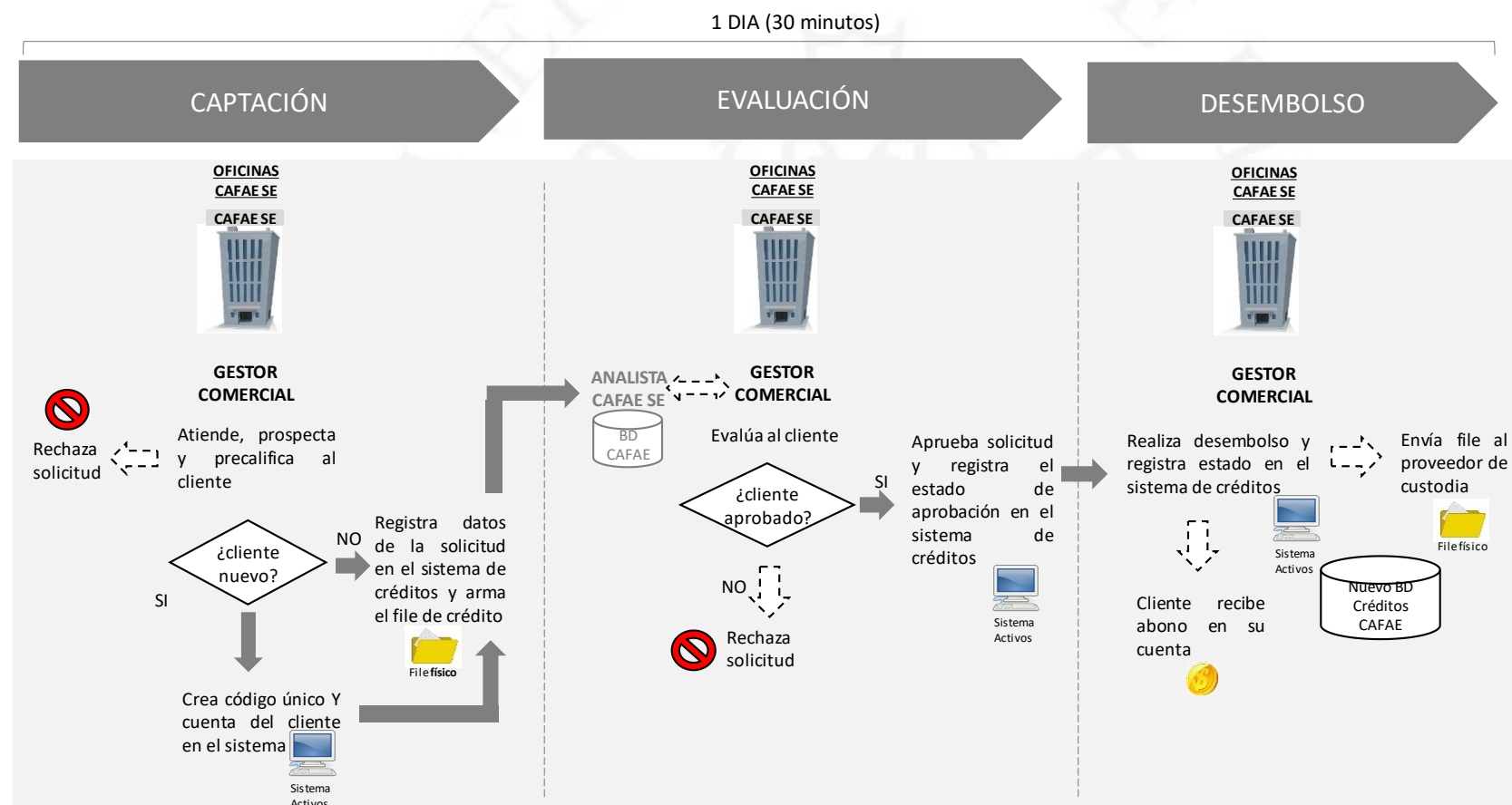
#### **A. Modelo Operativo**

El modelo propuesto para procesar las operaciones de créditos personales busca que, a través de un solo perfil de puesto, con una sola ubicación física pueda realizar las tres etapas básicas: Colocación, Evaluación y Desembolso. Asimismo, se dará un tratamiento uno a uno de los expedientes ahorrando tiempo en el envío virtual y físico de los expedientes crediticios del cliente a través de adecuaciones en el sistema de activos. Adicionalmente, al ser el cliente un trabajador del sector educación y estar registrado en las bases de CAFAE SE, agilizaría notoriamente el proceso de aprobación del crédito. Estas propuestas ayudarían a cumplir con los tiempos requeridos para el proyecto (30 minutos). Finalmente, para el control y seguimiento se ha trabajado mediante desarrollos de sistemas en nuevos reportes de solicitudes para poder identificar las operaciones correspondientes a CAFAE SE.

**Figura 6.3**

*Modelo Operativo Propuesto, 2019*

### MODELO PROPUESTO DEL OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS PERSONALES





## **B. Documentos contractuales**

- **Contrato de Servicios**

El contrato de servicios se describe el detalle de los acuerdos comerciales, operativos y económicos entre el Banco ABC y CAFAE SE.

El contrato brinda la pauta para la implementación operativa y comercial de los créditos de consumo y contiene los siguientes puntos:

- Identificación de las partes del contrato entre el Banco ABC y CAFAE SE (RUC, razón social, dirección y representantes legales)
- Descripción detallada de los servicios que deben realizar
- Comisiones de los servicios y las condiciones de pago
- El tiempo o la duración de la realización de los servicios
- Consecuencias del incumplimiento del contrato por las dos partes
- Lugar donde se desarrollarán los servicios
- Causas de extinción del contrato (imposibilidad de llevarlo a cabo, pérdida o destrucción del objeto del contrato, la renuncia de una de las partes, el transcurso del tiempo contratado, entre otros)
- Confidencialidad de los datos tratados

- **Instrucción Operativa**

La instrucción operativa es el formulario que contendrá la información del cliente (nombre completo y documento de identidad), sus ingresos, el monto máximo de préstamo aprobado por CAFAE y el Banco ABC y las aprobaciones por parte del Gestor Comercial y el Analista CAFAE (ver anexo N°1).

Los datos de este formulario son ingresados al sistema de activos del Banco ABC para el procesamiento de la solicitud del crédito. Este documento forma parte del checklist del producto y conforma el file de crédito de la solicitud, el cual tiene como destino final su archivamiento a través de un proveedor que brinda el servicio de custodia de documentos físicos.

- **Formato Convenio CAFAE**

Es el formulario que contendrá la información del cliente (nombre completo y documento Nacional de identidad, edad y teléfono), información para identificación de trabajador del sector educación (código modular y Número del consejo educativo municipal (CEM) al que pertenece), información del crédito (importe del crédito a aprobar, importe y número de cuotas) y el Banco ABC y las aprobaciones por parte del Gestor Comercial y el Analista CAFAE (ver anexo N°2).

Los datos de este formulario son ingresados al sistema de CAFAE para su procesamiento de la solicitud del crédito. Este documento forma parte del checklist del producto y conforma el file de crédito de la solicitud, el cual tiene como destino final su archivamiento a través de un proveedor que brinda el servicio de custodia de documentos físicos.

- **Checklist del Producto**

Es el formulario que permite el control documentario que tendrá de manera obligatoria el file de crédito para el procesamiento de las solicitudes y garantizar la omisión de algún documento que contenga la información esencial para las validaciones correspondientes (ver anexo N°3).

Forma parte del file de crédito de la solicitud, el cual tiene como destino final su archivamiento a través de un proveedor que brinda el servicio de custodia de documentos físicos.

## **C. Desarrollos TI**

- **Adecuación del Sistema de Activos**

Tal como se menciona al modelo propuesto, para llegar con la implementación de los créditos de consumo CAFAE es necesario realizar las siguientes implementaciones en el Sistema de Activos, los cuales mencionaremos a continuación:

- **Creación de Código Único de cliente e interface con el Sistema Core**

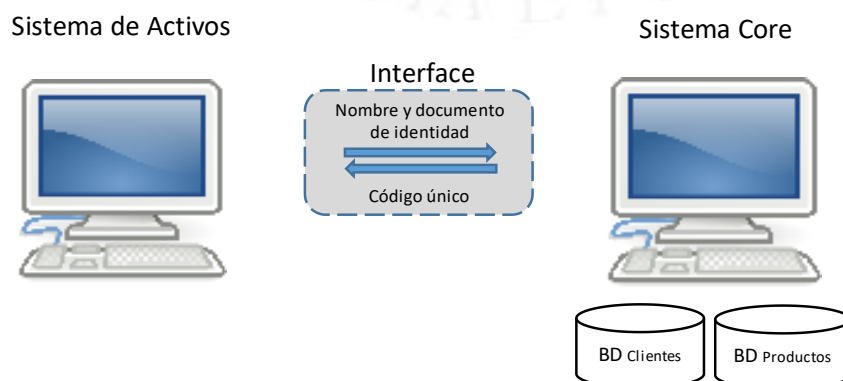
Por razones de control y seguridad las creaciones de los códigos únicos de los clientes se llevan a cabo en las agencias del Banco ABC y en forma presencial para evitar posibles fraudes por suplantación de identidad, lavado de activos entre otros. Para ello, cada cliente que es identificado como “cliente nuevo” debe acercarse a la agencia más cercana y es atendido por los funcionarios, los cuales deben identificar plenamente a los clientes (presencialmente y con documentos de identificación válido) y realizar el registro de sus datos en el Sistema Core, el cual centraliza toda la información del cliente y sus productos.

Para el proyecto, el procedimiento descrito anteriormente hace que el otorgamiento del crédito se prolongue ya que forzaría a que cada cliente nuevo deba ir a una agencia luego de hacer la solicitud en las oficinas de CAFAE.

Por lo que a través de unos de los módulos principales del Sistema de Activos se ingrese los datos principales del cliente nuevo (nombre completo y documento de identidad) en cualquiera de las oficinas CAFAE y estos viajen a través de una interface al Sistema Core del Banco ABC para que se genere de manera automática el código único del cliente y se pueda replicar la información en el Sistema de Activos.

**Figura 6.4**

*Creación de Código Único de cliente e interface con el Sistema Core, 2019*



- **Adecuación de los perfiles del Gestor Comercial**

Al ser un banco que maneja volúmenes importantes de operaciones diarias, se crearon estaciones de trabajo con funciones específicas para el procesamiento de solicitudes de créditos. Es por ello que en cada una de las etapas básicas (Colocación, Evaluación y Desembolso) haya un área responsable, las cuales tienen ubicaciones físicas distintas haciendo que se pierda la continuidad de la atención de la solicitud.

Los cambios implementados se realizaron en el sistema de Activos, donde el Gestor Comercial podrá realizar los datos de la colocación, evaluación y desembolso; reduciendo considerablemente el procesamiento de las solicitudes a 30 minutos. Esto también gracias que se trabaja con una lista actualizada de trabajadores del sector educación proporcionada al momento por CAFAE.

- **Creación de una marca para identificación de las operaciones de CAFAE**

Todas las operaciones crediticias son procesadas en el Sistema de Activos y la única forma de identificar las operaciones para realizar el seguimiento y control se realiza por tipo de producto, canal de ventas (agencias, plataformas virtuales, televentas, entre otras) y código de oficina. En el caso de las ventas realizadas en las oficinas CAFAE carecía de una marca identificadora para el seguimiento de las colocaciones, es por ello se decide crear un nuevo código identificador en el campo canal de ventas el cual se nombró “convenio” y los códigos numéricos del 01 al 06 por las 6 oficinas CAFAE.

- **Reporte de Seguimiento**

El reporte de seguimiento es la herramienta utilizada para el monitoreo de todas las operaciones crediticias generadas en CAFAE, el cual

contendrá toda la información necesaria para realizar los ajustes necesarios durante y después de la implementación (ver anexo N°4).

#### D. Dimensionamiento de Recursos

Este punto abarcará la sustentación de la cantidad necesaria para atender las solicitudes requeridas en las 6 oficinas CAFAE SE, los cuales, el Banco ABC espera tener un crecimiento del 10% del 2019 al 2022. Esto a la vez determinará la capacidad instalada del proyecto.

- **Relación capacidad instalada-mercado**

La principal variable que define la relación entre la capacidad instalada y el mercado es la demanda, ésta presenta una proyección de crecimiento sostenida en el tiempo. Se puede concluir que la atención de solicitudes puede expandirse en función del crecimiento del mercado.

**Tabla 6.1**

*Proyección de las solicitudes totales por año, 2013 - 2022*

| Ítem           | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   | 2021   | 2022   |
|----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| N° Solicitudes | 11,606 | 13,783 | 15,309 | 16,311 | 18,129 | 19,697 | 21,667 | 23,834 | 26,217 | 28,839 |
| Variación      |        | 16%    | 37%    | 7%     | 4%     | 26%    | 10%    | 10%    | 10%    | 10%    |

*Nota:* Incluye información de Lima Metropolitana. Comité de Administración del Fondo de Asistencia y Estímulo del Sector Educación (CAFAE SE). Proyección de las solicitudes por año 2013 – 2018. (Personal de CAFAE SE, comunicación personal, febrero, 2019). Se ha optado por multiplicar el número real por un factor por confidencialidad.

Por otro lado, se puede observar el crecimiento sostenido en cada una de las 6 oficinas de CAFAE SE, lo cual es necesario para determinar el número de recursos.

**Tabla 6.2***Proyección de las solicitudes totales por año por oficina CAFAE SE*

| <b>Oficinas<br/>CAFAE SE</b> | <b>2013</b>   | <b>2014</b>   | <b>2015</b>   | <b>2016</b>   | <b>2017</b>   | <b>2018</b>   | <b>2019</b>   | <b>2020</b>   | <b>2021</b>   | <b>2022</b>   |
|------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| San Isidro                   | 3,424         | 4,066         | 4,516         | 4,812         | 5,348         | 5,811         | 6,392         | 7,031         | 7,734         | 8,507         |
| Ate                          | 1,509         | 1,792         | 1,990         | 2,120         | 2,357         | 2,561         | 2,817         | 3,098         | 3,408         | 3,749         |
| Callao                       | 1,654         | 1,964         | 2,181         | 2,324         | 2,583         | 2,807         | 3,088         | 3,396         | 3,736         | 4,109         |
| Comas                        | 1,741         | 2,067         | 2,296         | 2,447         | 2,719         | 2,955         | 3,250         | 3,575         | 3,933         | 4,326         |
| SJM                          | 1,596         | 1,895         | 2,105         | 2,243         | 2,493         | 2,708         | 2,979         | 3,277         | 3,605         | 3,965         |
| SJL                          | 1,683         | 1,999         | 2,220         | 2,365         | 2,629         | 2,856         | 3,142         | 3,456         | 3,801         | 4,182         |
| <b>Total</b>                 | <b>11,606</b> | <b>13,783</b> | <b>15,309</b> | <b>16,311</b> | <b>18,129</b> | <b>19,697</b> | <b>21,667</b> | <b>23,834</b> | <b>26,217</b> | <b>28,839</b> |

*Nota:* Incluye información de Lima Metropolitana. Comité de Administración del Fondo de Asistencia y Estímulo del Sector Educación (CAFAE SE). Proyección de las solicitudes por año 2013 – 2018. (Personal de CAFAE SE, comunicación personal, febrero, 2019). Se ha optado por multiplicar el número real por un factor por confidencialidad.

- **Relación capacidad instalada-Recursos Productivos**

Con respecto a los recursos productivos se considera principalmente la mano de obra para la atención de recursos en un tiempo determinado dentro del horario de atención. Los cuales se detallan a continuación:

- **Horario de atención**

Lunes a viernes: de 8:45 a.m. a 5:30 p.m.

Sábado: de 9:00 a.m. a 12:30 p.m.

- **Tiempo total para la atención por día de semana**

**Tabla 6.3***Tiempo Total por día, 2018*

| <b>Día</b> | <b>Tiempo</b> |
|------------|---------------|
| Lunes      | 525 minutos   |
| Martes     | 525 minutos   |
| Miércoles  | 525 minutos   |
| Jueves     | 525 minutos   |
| Viernes    | 525 minutos   |
| Sábado     | 210 minutos   |

- **Tiempo requerido por recurso**

Tiempo para Atención de Solicitud: 30 minutos

**Tabla 6.4***Composición del tiempo para Atención de Solicitud, 2018*

| <b>Tiempo para Atención de Solicitud</b> |                   |
|--|-------------------|
| Colocación                               | 10 minutos        |
| Aprobación                               | 12 minutos        |
| Desembolso                               | 5 minutos         |
| Tiempo de Suplemento                     | 3 minutos         |
| <b>Total</b>                             | <b>30 minutos</b> |

*Nota:* Datos recogidos y adaptados con información interna del Banco ABC, 2018. Se está considerando un tiempo de suplemento de 3 minutos, el cual representa un 10% del tiempo total de la atención de la solicitud (según criterios de Estudio de Trabajo) para que el recurso pueda reacomodarse en su sitio, ir a los servicios, etc.

Tiempo para tomar refrigerio: 45 minutos

○ **Cálculo de los recursos requeridos**

Atención máxima de solicitudes por Gestor Comercial:

Se puede observar en la siguiente tabla que un Gestor Comercial puede procesar como máximo 4,524 solicitudes anualmente.

**Tabla 6.5***Atención máxima de solicitudes por Gestor Comercial, 2018*

| <b>Día</b>             | <b>Minutos Totales x Día</b> |   | <b>Minutos x Refrigerio</b> |   | <b>Minutos Netos</b> |   | <b>Minutos x Solicitud</b> |   | <b>N° de Solicitudes</b> |
|------------------------|------------------------------|---|-----------------------------|---|----------------------|---|----------------------------|---|--------------------------|
| Lunes                  | 525                          | - | 45                          | = | 480                  | ÷ | 30                         | = | 16                       |
| Martes                 | 525                          | - | 45                          | = | 480                  | ÷ | 30                         | = | 16                       |
| Miércoles              | 525                          | - | 45                          | = | 480                  | ÷ | 30                         | = | 16                       |
| Jueves                 | 525                          | - | 45                          | = | 480                  | ÷ | 30                         | = | 16                       |
| Viernes                | 525                          | - | 45                          | = | 480                  | ÷ | 30                         | = | 16                       |
| Sábado                 | 210                          | - | 0                           | = | 210                  | ÷ | 30                         | = | 7                        |
| <b>Total semanal</b>   |                              |   |                             |   |                      |   |                            |   | <b>87</b>                |
| <b>Total Anual (*)</b> |                              |   |                             |   |                      |   |                            |   | <b>4,524</b>             |

(\*) Se considera 52 semanas x año

Número de recursos requeridos por oficina CAFAE SE

El número de recursos requeridos para la atención de solicitudes se obtiene dividiendo la demanda máxima proyectada que tiene cada oficina CAFAE SE entre el número máximo de solicitudes que puede realizar cada Gestor Comercial. A esto se le debe sumar un recurso volante que pueda suplir a los demás recursos en caso unos de los

recursos fijos se ausenten por vacaciones o enfermedad. Se detalla en la siguiente tabla a continuación:

**Tabla 6.6**

*Número de recursos requeridos por oficina CAFAE SE, 2018*

| Oficina<br>CAFAE SE | Demanda Máxima<br>estimada (2022) | Máximo de Atención<br>de Solicitudes | N° Recursos<br>por Oficina |
|---------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|----------------------------|
| San Isidro          | 8,507                             | ÷                                    | 4,524 = 1.88 ≈ 2           |
| Ate                 | 3,749                             | ÷                                    | 4,524 = 0.83 ≈ 1           |
| Callao              | 4,109                             | ÷                                    | 4,524 = 0.91 ≈ 1           |
| Comas               | 4,326                             | ÷                                    | 4,524 = 0.96 ≈ 1           |
| SJM                 | 3,965                             | ÷                                    | 4,524 = 0.88 ≈ 1           |
| SJL                 | 4,182                             | ÷                                    | 4,524 = 0.92 ≈ 1           |
|                     |                                   |                                      | Recursos Fijos 7           |
|                     |                                   |                                      | Recurso Volante 1          |
|                     |                                   |                                      | <b>Total Recursos 8</b>    |

○ **Capacidad instalada**

La capacidad instalada para la atención de los recursos será la atención máxima de solicitudes de todos los recursos que trabajaran en las oficinas CAFAE SE.

**Tabla 6.7**

*Capacidad Instalada, 2018*

| Oficina<br>CAFAE SE | N° Recursos<br>por Oficina | de<br>Solicitudes  | Capacidad<br>Instalada |
|---------------------|----------------------------|--------------------|------------------------|
| San Isidro          | 2                          | x                  | 4,524 = 9,048          |
| Ate                 | 1                          | x                  | 4,524 = 4,524          |
| Callao              | 1                          | x                  | 4,524 = 4,524          |
| Comas               | 1                          | x                  | 4,524 = 4,524          |
| SJM                 | 1                          | x                  | 4,524 = 4,524          |
| SJL                 | 1                          | x                  | 4,524 = 4,524          |
|                     |                            | <b>Total Anual</b> | <b>31,668</b>          |

**E. Documentos Normativos**

El documento normativo es el entregable formal del proyecto el cual contendrá en forma detallada el modelo operativo en forma de flujogramas, las políticas, requisitos, aspectos legales y consideraciones.



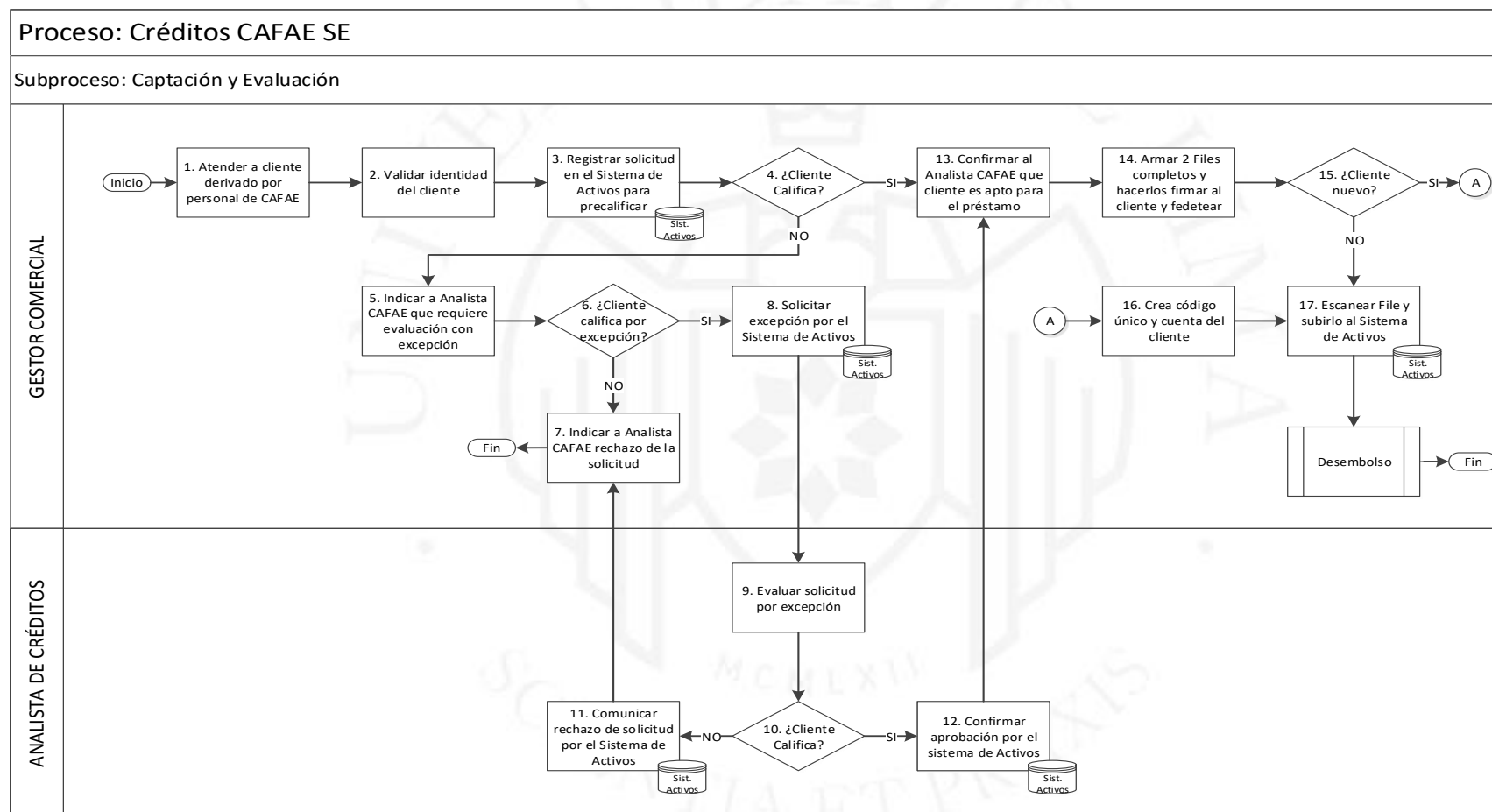
- **Flujogramas**

Los flujogramas detallan el proceso de los créditos CAFAE SE en 2 subprocesos: Captación y Evaluación y Desembolso.



**Figura 6.5**

*Subproceso de Captación y Evaluación, 2019*



*Nota:* Banco ABC (2019). Directiva de Procesos Préstamos Personales CAFAE 2018 (P. 6)

**Tabla 6.8***Detalle de actividades Subproceso de Captación y Evaluación, 2019*

| N° | Actividad  | Responsable             | Consideraciones   |
|----|--|-------------------------|---|
| 1  | Inicio.<br>Atender a cliente derivado por personal de CAFAE  | Gestor<br>Comercial     | Se deberá recibir por parte del personal de CAFAE los siguientes documentos.<br>- DNI<br>- Boleta de Pago<br>- Instrucción Operativa CAFAE (ver anexo N°1) debidamente llenada por el Analista de CAFAE<br>- Formato Convenio (Personal de CAFAE) (ver anexo N°3) |
| 2  | Validar identidad del cliente  | Gestor<br>Comercial     | Para la validación se debe tener en cuenta que el DNI puede estar vencido, pero debe ser el último emitido por RENIEC.  |
| 3  | Registrar solicitud en el Sistema de Activos para precalificar   | Gestor<br>Comercial     | Se debe validar:<br>- Cargo<br>- Edad del cliente<br>- Especificar modalidad Libre disponibilidad   |
| 4  | ¿Cliente Califica?<br>Sí, continuar con la actividad N°13<br>No, continuar con la actividad N°5              | Gestor<br>Comercial     |   |
| 5  | Indicar a Analista CAFAE que requiere evaluación con excepción   | Gestor<br>Comercial     | En caso se presente una excepción se evaluará con la información indicada en la documentación mencionada en las consideraciones de la actividad N°1   |
| 6  | ¿Cliente califica por excepción?<br>Sí, continuar con la actividad N°8<br>No, continuar con la actividad N°7 | Gestor<br>Comercial     |   |
| 7  | Indicar a Analista CAFAE rechazo de la solicitud. Fin.   | Gestor<br>Comercial     |   |
| 8  | Solicitar excepción por el Sistema de Activos  | Gestor<br>Comercial     |   |
| 9  | Evaluar solicitud por excepción  | Analista de<br>Créditos |   |
| 10 | ¿Cliente Califica?<br>Sí, continuar con la actividad N°12<br>No, continuar con la actividad N°11             | Analista de<br>Créditos |   |
| 11 | Comunicar rechazo de solicitud por el Sistema de Activos. Continuar actividad N°7                            | Analista de<br>Créditos |   |
| 12 | Confirmar aprobación por el sistema de Activos   | Analista de<br>Créditos |   |

(Continúa)

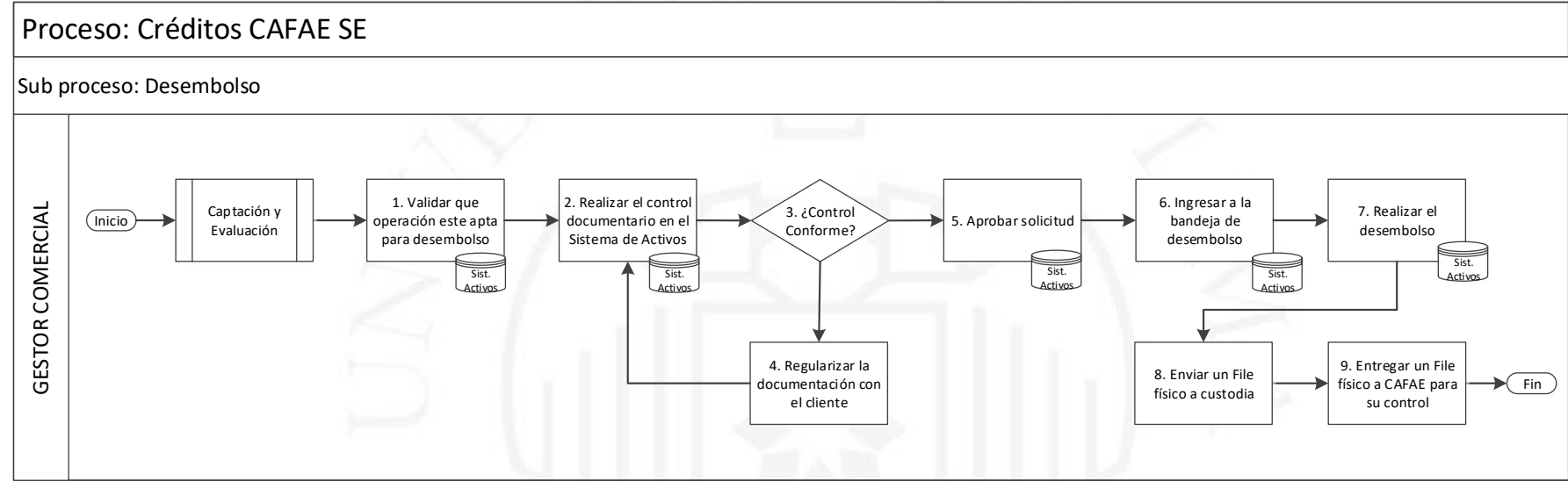
(Continuación)

| N° | Actividad   | Responsable      | Consideraciones  |
|----|---|------------------|--|
| 13 | Confirmar al Analista CAFAE que cliente es apto para el préstamo                              | Gestor Comercial | En paralelo se le debe solicitar al Analista de CAFAE lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Copia de Seguro de Desgravamen</li> <li>- Copia del DNI</li> <li>- Correo de Aprobación con firmas CAFAE según autonomía (en caso aplique).</li> <li>- Boleta de pago</li> <li>- Formato Créditos Convenio CAFAE (ver anexo N°2)</li> </ul> |
| 14 | Armar 2 Files completos y hacerlos firmar al cliente y fedetear                               | Gestor Comercial | El file debe contener los documentos de acuerdo al check list. (ver anexo N°3)   |
| 15 | ¿Cliente nuevo?<br>Sí, continuar con la actividad N°16<br>No, continuar con la actividad N°17 | Gestor Comercial |  |
| 16 | Crea código único y cuenta del cliente  | Gestor Comercial | La cuenta estará en una estado inactivo pero podrá recibir depósitos.  |
| 17 | Escanear File y subirlo al Sistema de Activos. Continuar Subproceso de Desembolso. Fin        | Gestor Comercial |  |

*Nota:* Banco ABC (2019). Directiva de Procesos Préstamos Personales CAFAE 2018 (P. 7)

Figura 6.6

Subproceso de Desembolso, 2019



Nota: Banco ABC (2019). Directiva de Procesos Préstamos Personales CAFAE 2018 (P. 16)

**Tabla 6.9***Detalle de actividades Subproceso de Desembolso*

| N° | Actividad   | Responsable         | Consideraciones   |
|----|---|---------------------|---|
| 1  | Inicio.<br>Viene del Subproceso de Captación y Evaluación.<br>Validar que operación este apta para desembolso | Gestor<br>Comercial |   |
| 2  | Realizar el control documentario en el Sistema de Activos   | Gestor<br>Comercial |   |
| 3  | ¿Control Conforme?<br>Sí, continuar con la actividad N°5<br>No, continuar con la actividad N°4                | Gestor<br>Comercial |   |
| 4  | Regularizar la documentación con el cliente. Continuar actividad N°2  | Gestor<br>Comercial |   |
| 5  | Aprobar solicitud   | Gestor<br>Comercial |   |
| 6  | Ingresar a la bandeja de desembolso   | Gestor<br>Comercial |   |
| 7  | Realizar el desembolso  | Gestor<br>Comercial | Se debe validar que en BT se haya realizado el desembolso. En el caso de clientes nuevos, la cuenta estará en una estado inactivo pero podrá recibir depósitos y tendrá que acercarse a la agencia más cercana por única vez para realizar la activación y poder transaccionar con la cuenta. |
| 8  | Enviar un File físico a custodia  | Gestor<br>Comercial |   |
| 9  | Entregar un File físico a CAFAE para su control. Fin  | Gestor<br>Comercial |   |

*Nota:* Banco ABC (2019). Directiva de Procesos Préstamos Personales CAFAE 2018 (P. 17)

- Políticas**

A continuación, se detallan las políticas que formaran parte del manual Normativo:

CAFAE SE es aval solidario de la persona que solicita el préstamo personal, es decir, es la figura jurídica por la que responderá por todas las obligaciones que haya contraído solicitante. Dicho de otra forma, el avalista, si no paga la persona a la que avala, está obligada a ocupar su lugar en cuanto a sus obligaciones de pago responsable del pago de las cuotas del préstamo.

Para todos los casos, CAFAE SE endosará el Seguro de Desgravamen, el cual tiene por objeto cubrir la deuda con la entidad financiera de una persona en caso de fallecimiento, beneficiando así a los herederos de este, puesto que el seguro los liberará de la obligación de pago del crédito.

Los créditos otorgados como libre disponibilidad, se desembolsarán a una cuenta de ahorros nueva por defecto, al menos que el cliente solicite el desembolso en su cuenta sueldo existente.

En todos los casos se creará una cuenta nueva ahorros en estado inactivo hasta que se el crédito haya pasado por todas las instancias de aprobación para que pueda pasar a un estado activo (estado que permite transaccionar).

Para que el cliente disponga del dinero depositado en su cuenta de ahorros nueva deberá acercarse a una agencia El Banco ABC.

El procesamiento para la cancelación de créditos originales se procesará todos los miércoles durante las primeras semanas del mes y se considerarán todas las solicitudes registradas del sábado al viernes de la semana anterior.

#### ○ **En la venta y captación del cliente**

Para CAFAE SE se trabaja con una Tasa de Crédito Efectiva Anual (TCEA) de 20.5%.

Para realizar la precalificación del cliente, se deberá validar que el cliente cuente con su DNI, el último expedido por RENIEC.

Para este tipo de préstamo se define con las empresas las siguientes condiciones:

- Fecha de pago: se deben considerar los siguientes parámetros para calcular la fecha del 1er vencimiento. Estos parámetros varían según la operativa y acuerdos con CAFAE SE. Es decir, el periodo entre el desembolso y la fecha de vencimiento se establece en función a los siguientes parámetros:

- ✓ Fecha de corte: Fecha límite que determina hasta cuándo un nuevo crédito se considerará para entrar en el listado de la información a enviar a la empresa para realizar los descuentos.
- ✓ Fecha de envío del listado: fecha en que se entrega la información a la empresa para realizar los descuentos incluyendo el stock y los nuevos préstamos de acuerdo con la fecha de corte.
- ✓ Fecha de vencimiento de la cuota: fecha acordada con la institución como fecha de vencimiento de la cuota.
- ✓ Periodo mínimo de procesamiento: periodo que requiere el Banco y la institución para revisar y procesar la información con la finalidad de que la empresa pueda realizar el descuento. Inicia en la fecha de corte hasta la fecha en que la institución realiza el pago al Banco.

- **En la validación de documentos**

Como parte de la validación de documentos está la del check list documentario el cual contiene la relación de los documentos necesario para procesar la solicitud de préstamo.

- **En el post desembolso**

En caso el cliente cese, su empleador se encargará de retener de su liquidación (sin considerar la CTS) el saldo del préstamo pendiente. A través de una empresa de cobranza se realiza la amortización del préstamo restante.

Para los casos en que exista un sobrante del descuento por planilla realizado por el empleador, existe un aplicativo que se encarga de realizar transferencias masivas de dinero a cuentas Free o Club sueldo de los clientes. El sobrante se podría generar por las siguientes causas:

- El cliente paga su cuota directamente en ventanilla del Banco.



- El empleador descontó del sueldo del cliente un monto mayor al monto de la cuota.
- Cuando el Banco carga automáticamente de la cuenta de ahorros del cliente el importe de la cuota, debido a que no recibió el pago por parte del empleador por un retraso en el envío del cheque.
- Cuando el cliente cancela el total de su préstamo anticipadamente y a su vez se efectúa el descuento de la cuota.
- La cuenta sueldo de los clientes en donde se deposita el sobrante (excedente) es la misma que se genera o se utiliza para el desembolso.

○ **En el Tiempo de Atención**

Como política de comercialización del producto, toda solicitud que cumpla con los requisitos necesarios para un préstamo, deberá ser atendido en su totalidad en un plazo no mayor de 30 minutos.

● **Requisitos**

Los requisitos para el otorgamiento del préstamo personal CAFAE son:

- El cliente CAFAE SE deberá tener una antigüedad laboral de 06 meses y contar con un sueldo mínimo de S/750.
- El préstamo solo se brindará en soles.
- El monto del crédito a financiar es de S/5,001 – S/70,000.
- El período de gracia es hasta 60 meses.
- N° de Cuotas Máximas de 60 meses
- El cliente CAFAE SE deberá tener 21 - 74 años con 11 meses para ser atendido.

- La clasificación del último mes del cliente en el sistema financiero será hasta CPP y la cuota de endeudamiento máxima es de 30% de su sueldo.
- No aplican los beneficios de cuotas dobles, cuota comodín ni cuota cero.
- Tasa: no se pueden solicitar tasas preferenciales ya que aplica la tasa pactada con el convenio.
- Para el caso de clientes que soliciten un reenganche, se revisará que el cliente cumpla con las políticas indicadas anteriormente y adicionalmente deberá cumplir con la siguiente condición:
  - Deberá contar como mínimo con 5 cuotas descontadas por planilla de préstamo CAFAE.

- **Aspectos Legales**

Según información recogida del Ministerio de Economía y Finanzas (2017), las bases legales donde describen las leyes y decretos relacionados a los Comités de Administración del Fondo de Asistencia y Estímulo son:

- Ley N° 28112 - Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público.
- Ley N° 28708 - Ley General del Sistema Nacional de Contabilidad, modificada por la Ley N° 29537.
- Ley N° 30381 - Ley que cambia el nombre de la unidad monetaria del Nuevo Sol.
- Decreto de Urgencia N°088-2001, establece disposiciones aplicables a los Comités de Administración de los Fondos de Asistencia y Estimulo de las Entidades Públicas.
- Decreto Supremo N° 006-75-PM-INAP, aprueba normas a las que deben adecuarse las Organizaciones del Sector Publico.
- Decreto Supremo N° 097-82-PCM, modificatoria del D.S. N° 006-75-PM/INAP.

- Decreto Supremo N° 067-92-EF, precisa los mecanismos para la utilización de los recursos del Fondo de Asistencia y Estimulo para el Sector Publico.
- Decreto Supremo N° 050-2005-PCM, precisan que incentivos o asistencia económica otorgada por CAFAE a que se refiere el Decreto Supremo N° 005-90-PCM y Decreto de Urgencia N° 0882001, son percibidos por todo servidor público que ocupa una plaza, considerados en el D.L. N° 276.
- Decreto Supremo N° 304-2012-EF, Texto Único Ordenado de la Ley N° 28411 - Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, Octava Disposición Transitoria.
- Resolución de Contraloría N° 193-2003-CG, aprueba la Directiva N° 002-2003-CG / SE “Disposiciones para la Auditoria a la Información Financiera emitida por los Comités de Administración de los Fondos de Asistencia y Estímulo – CAFAE “.
- Resolución Directoral N° 002-2007-EF/77.15 que aprueba la Directiva N° 001-2007-EF/77.15, artículo 78 Fondos Públicos transferidos al CAFAE.
- Resolución SUNARP N° 015-2002-SUNARP/SN, se establece criterios para la inscripción a los CAFAE.
- Ley N° 29874, articulo N° 7 establece Fuentes de Financiamiento de las Transferencias para los Comités de Administración del Fondo de Asistencia y Estimulo (CAFAE).
- Resolución de CNC N° 043-2010-EF/94 aprueba la versión modificada del Plan Contable General Empresarial.
- Resolución del CNC N° 008-97-EF/93.01, precisa obligaciones de los Contadores Públicos en el ejercicio de la prestación de sus servicios profesionales.

#### **F. Plan de Capacitación**

El plan capacitación estará orientado a explicar in situ a las áreas claves que participan en el proceso para garantizar un fluido e ininterrumpido procesamiento de las solicitudes de los préstamos en CAFAE.

El contenido de la capacitación tendrá un contenido que explicará en forma resumida las implementaciones y cambios realizados para la implementación y tendrá la revisión y aprobación del equipo de trabajo. El contenido que tendrá la capacitación, el cual se ha detallado en puntos anteriores del presente trabajo de suficiencia profesional, será el siguiente:

- Modelo Operativo
- Documentos Contractuales
  - Instrucción Operativa
  - Formato Convenio CAFAE SE
  - Checklist documentario
- Nuevos Desarrollos de TI
  - Adecuación del Sistema de Activos
  - Reporte de Seguimiento
- Documentos Normativos
  - Procesos (Flujogramas)
  - Políticas

Las áreas claves que estarán presentes en la capacitación son:

- Créditos Retail
  - Champion de Créditos Retail
  - Champion de Convenios
- Operaciones de Créditos
  - Champion de Operaciones
  - Gestor Comercial
- CAFAE SE
  - Champion de Operaciones

Las capacitaciones se realizarán 2 veces por semana durante 3 semanas para poder captar todos los comentarios y dudas que puedan surgir durante el despliegue y poder aclararlas.

#### **G. Plan de Comunicación**

El plan de comunicación tiene como principal objetivo informar sobre la existencia del nuevo préstamo COFIDE SE a todo el banco, así como por sus principales beneficios y características comerciales y operativas a través de las

principales medios de comunicación como el boletín diario por e-mail, los Kick Off de apertura de agencia (comunicados de coordinaciones donde se explican las novedades del Banco) y Comités de Créditos Retail y Operaciones a todos los niveles en los que se tratan novedades comerciales y operativos.

## H. Seguimiento y Control

En esta etapa, una vez implementado el modelo operativo, semanalmente se realizó seguimiento mediante visitas a campo a las 6 oficinas CAFAE SE para recabar información de observaciones y el progreso de las colocaciones (reporte de seguimiento) y funcionamiento de los procesos para poder realizar acciones correctivas en caso de identificar desviaciones a lo implementado y estimado.

Se pudo certificar con el área de planeamiento que desde julio a diciembre del 2018 se realizó lo siguiente:

- Colocaciones de S/ 70 millones aproximadamente
- Se atendieron 9925 solicitudes
- El tiempo promedio de atención en el mes de diciembre fue de 28.7 minutos

## 6.2 Plan de implementación de la solución

### 6.2.1 Objetivos y metas

El éxito del proyecto será medido a través de 3 KPI's: tiempo de atención por solicitud, solicitudes mensuales de créditos de consumo y volumen de colocaciones; dichos indicadores a la vez serán los objetivos y cada uno tendrá su propia meta y línea base, los cuales se detallan a continuación:

**Tabla 6.10**

*KPI's del Proyecto, 2018*

| KPI / Objetivos                                 | Meta                       | Línea base         |
|---|----------------------------|--------------------|
| 1. Tiempo de atención por solicitud             | 30 min                     | 4 días             |
| 2. Solicitudes mensuales de créditos de consumo | Incremento mensual del 10% | 1628 mensual       |
| 3. Volumen de colocaciones                      | Incremento mensual del 10% | S/ 9.18 MM mensual |

## 6.2.2 Presupuesto general requerido para la ejecución de la solución

### A. Ventas

De acuerdo a los acuerdos del convenio, el margen financiero está definido por la tasa para los créditos CAFAE SE es del 20.5% sobre el volumen de colocaciones.

### B. Costo de Ventas

Es el ratio que se le asigna a todas las operaciones (política interna del Banco ABC), el cual es del 5% del margen financiero (ingreso por comisión del 20.5% de las colocaciones)

### C. Inversión

Es el monto de dinero que se pondrá a disposición para el inicio de operaciones

- **Equipos**

Se considera la compra para las 8 personas que estarán destacadas en las 6 sedes de CAFAE SE.

**Tabla 6.11**

*Inversión Equipos, 2019*

| Ítem              | Cantidad | Costo Unitario | Costo Total  |
|-------------------|----------|----------------|--------------|
| Computadoras (PC) | 8        | S/ 3,036.72    | S/ 24,293.76 |
| Teléfonos Fijo    | 8        | S/ 2,006.00    | S/ 16,048.00 |

*Nota:* Según datos recogidos de acuerdo a opinión del Gerente de Producto del Banco ABC (Calixto, H. Comunicación personal, febrero, 2019)

- **Licencias y permisos municipales**

Se considera la compra de licencias para Airwatch el cual permitirá a los empleados tener acceso a los correos de trabajo desde su celular. Adicionalmente, se considera los permisos municipales para las 6 sedes CAFAE SE.

**Tabla 6.12***Licencias y Permisos, 2019*

| Ítem                 | Cantidad | Costo Unitario | Costo Total  |
|----------------------|----------|----------------|--------------|
| Licencia Airwatch    | 8        | S/ 325.53      | S/ 2,604.24  |
| Permisos Municipales | 6        | S/ 3,700.00    | S/ 22,200.00 |

*Nota:* Según datos recogidos de acuerdo a opinión del Gerente de Producto del Banco ABC (Calixto, H. Comunicación personal, febrero, 2019)

- **Desarrollos TI**

Se considera las horas hombre que se requerirán para adecuar los procesos que soporten el modelo operativo para el otorgamiento de créditos CAFAE SE

**Tabla 6.13***Inversión Desarrollo TI, 2019*

| Ítem         | Cantidad | Costo Unitario | Costo Total   |
|--------------|----------|----------------|---------------|
| Horas Hombre | 2,000    | S/ 70.00       | S/ 140,000.00 |

*Nota:* Según datos recogidos de acuerdo a opinión del Gerente de Producto del Banco ABC (Calixto, H. Comunicación personal, febrero, 2019)

**D. Gastos Operativos**

Es el monto de dinero que se pondrá a disposición durante las operaciones del proyecto

- **Mano de Obra**

Se considera la contratación de 8 Gestores Comerciales que estarán destacadas en las 6 sedes de CAFAE SE.

**Tabla 6.14***Gestores Comerciales, 2019*

| Ítem             | Cantidad | Costo Anual Unidad | Costo Anual Total |
|------------------|----------|--------------------|-------------------|
| Gestor Comercial | 8        | S/ 83,664.00       | S/ 669,312.00     |

*Nota:* Según datos recogidos de acuerdo a opinión del Gerente de Producto del Banco ABC (Calixto, H. Comunicación personal, febrero, 2019)

- **Comisiones CAFAE SE**  
De los 20.5% del margen, 9.5% corresponde a la comisión de CAFAE SE según acuerdo del convenio.
- **Campaña y Marketing**  
Se asignó un presupuesto por concepto de campañas y marketing de S/ 25 mil anuales para las 6 sedes de CAFAE SE.
- **Equipo Celular y Línea Telefónica**  
Por política de la empresa, los celulares que se asignan al personal son alquilados y se pagan anualmente. Adicionalmente, se paga la línea telefónica.

**Tabla 6.15**

*Gasto Equipos iPhone y Línea telefónica, 2019*

| Ítem             | Cantidad | Costo Anual<br>Unidad | Costo Anual<br>Total |
|------------------|----------|-----------------------|----------------------|
| Equipo Iphone 7s | 8        | S/ 890.00             | S/ 7,120.00          |
| Línea telefónica | 8        | S/ 1,132.8            | S/ 9,062.40          |

*Nota:* Según datos recogidos de acuerdo a opinión del Gerente de Producto del Banco ABC (Calixto, H. Comunicación personal, febrero, 2019)

- **Renovación de Equipos**  
Por política de la empresa, cada 3 años se realiza la renovación de equipos.

**Tabla 6.16**

*Renovación de Equipos, 2019*

| Ítem              | Cantidad | Costo Unitario | Costo Total  |
|-------------------|----------|----------------|--------------|
| Computadoras (PC) | 8        | S/ 3,036.72    | S/ 24,293.76 |
| Teléfonos Fijo    | 8        | S/ 2,006.00    | S/ 16,048.00 |

*Nota:* Según datos recogidos de acuerdo a opinión del Gerente de Producto del Banco ABC (Calixto, H. Comunicación personal, febrero, 2019)

- **Mantenimiento Licencia Airwatch**  
Es un concepto por mantenimiento de licencia



**Tabla 6.17***Renovación de Licencias Office 365 y Airwatch, 2019*

| Ítem              | Cantidad | Costo Unitario<br>(Año) | Costo Total<br>(Año) |
|-------------------|----------|-------------------------|----------------------|
| Office 365        | 8        | S/ 1,087.25             | S/ 8,698.00          |
| Licencia Airwatch | 8        | S/ 137.00               | S/1,095.76           |

*Nota:* Según datos recogidos de acuerdo a opinión del Gerente de Producto del Banco ABC (Calixto, H. Comunicación personal, febrero, 2019)

**E. Depreciación**

Para fines del presente estudio solo se está considerando la depreciación de equipos de PC y Teléfono Fijo por 3 años. Adicionalmente, se considera un gasto de renovación de equipos manteniendo el monto por depreciación constante.

**F. Impuestos**

Se considera un impuesto del 31.5% sobre la utilidad Bruta.

**6.2.3 Actividades y cronograma de implementación de la solución****A. Cronograma general del Proyecto**

El proyecto tendrá una duración de año aproximadamente, el cual comprenderá las 5 fases para la implementación del proyecto: Inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre. A continuación, se detalla las fechas por cada fase:

**Tabla 6.18***Cronograma general del Proyecto, 2018*

| Etapas                | Fecha inicio      | Fecha fin         |
|-----------------------|-------------------|-------------------|
| Inicio                | 02 Enero 2018     | 19 Enero 2018     |
| Planificación         | 22 Enero 2018     | 05 Febrero 2018   |
| Ejecución             | 06 Febrero 2018   | 11 Julio 2018     |
| Seguimiento y Control | 06 Junio 2018     | 28 Diciembre 2018 |
| Cierre                | 24 Diciembre 2018 | 28 Diciembre 2018 |

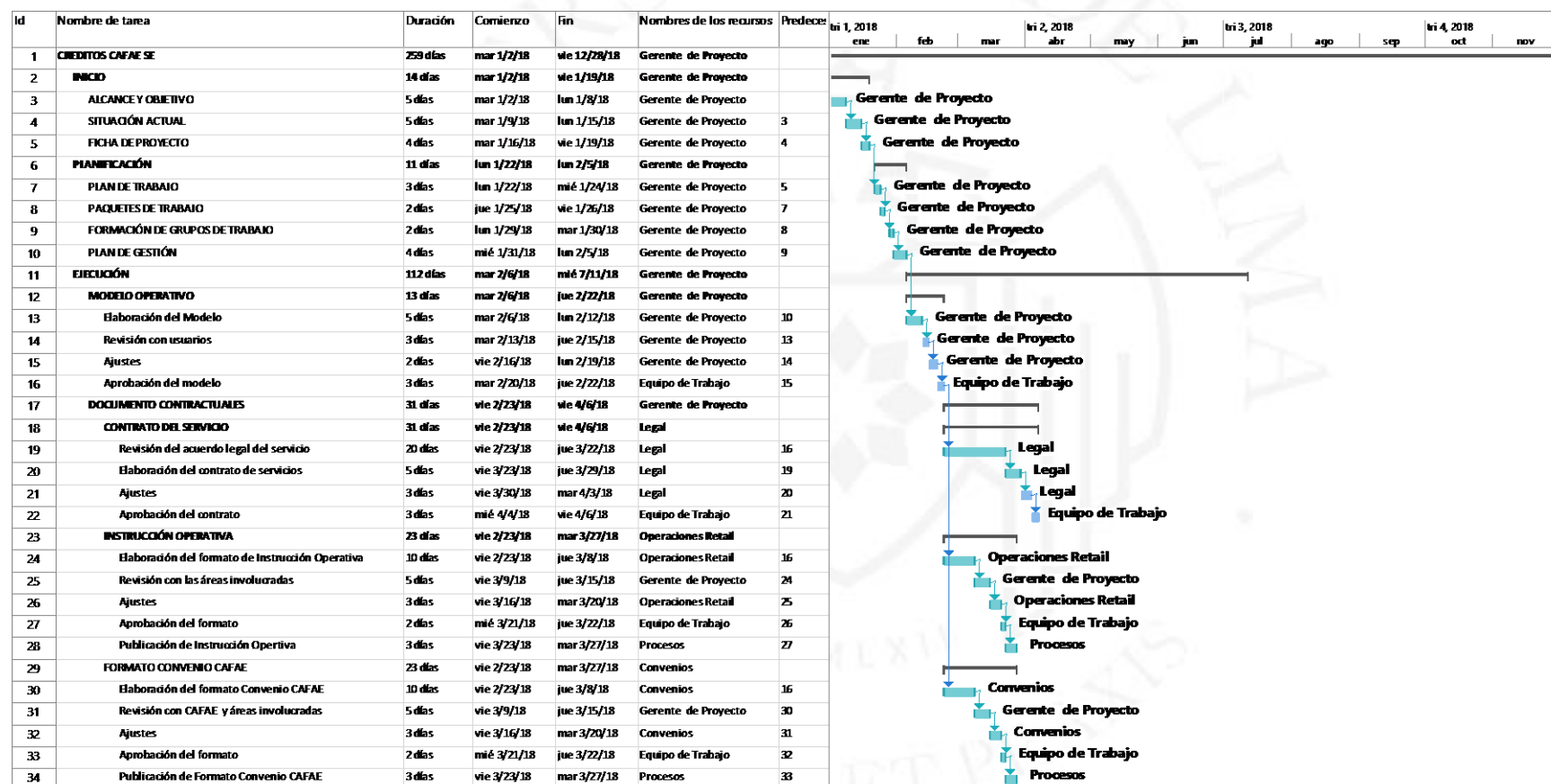
**B. Gantt del Proyecto**

A continuación, se detalla el Gantt de actividades el cual contiene las 5 fases de proyectos:



Figura 6.7

Gantt del Proyecto, 2018



(Continúa)

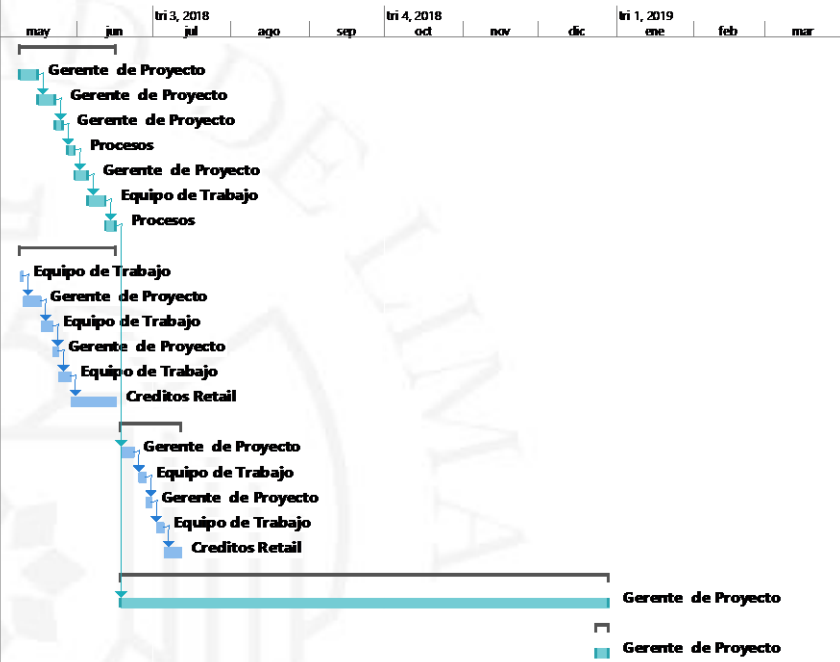
(Continuación)

| Id | Nombre de tarea                         | Duración | Comienzo    | Fin         | Nombres de los recursos | Predece: | feb | mar                 | abr | may | jun | jul | ago | sep | oct | nov | dic |
|----|---|----------|-------------|-------------|-------------------------|----------|-----|---------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 35 | CHECKLIST DEL PRODUCTO                  | 25 días  | vie 2/23/18 | jue 3/29/18 | Gerente de Proyecto     |          |     |                     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| 36 | Revisión de los documentos requeridos   | 2 días   | vie 2/23/18 | lun 2/26/18 | Gerente de Proyecto     | 16       |     | Gerente de Proyecto |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| 37 | Elaboración del Checklist               | 10 días  | mar 2/27/18 | lun 3/12/18 | Gerente de Proyecto     | 36       |     | Gerente de Proyecto |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| 38 | Revisión con CAFAE y áreas involucradas | 5 días   | mar 3/13/18 | lun 3/19/18 | Gerente de Proyecto     | 37       |     | Gerente de Proyecto |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| 39 | Ajustes                                 | 3 días   | mar 3/20/18 | jue 3/22/18 | Gerente de Proyecto     | 38       |     | Gerente de Proyecto |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| 40 | Aprobación del formato                  | 2 días   | vie 3/23/18 | lun 3/26/18 | Equipo de Trabajo       | 39       |     | Equipo de Trabajo   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| 41 | Publicación de Checklist                | 3 días   | mar 3/27/18 | jue 3/29/18 | Procesos                | 40       |     | Procesos            |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| 42 | DESARROLLOS TI                          | 42 días  | mar 2/6/18  | mié 4/4/18  | Sistemas                |          |     |                     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| 43 | ADECUACIÓN DEL SISTEMA DE ACTIVOS       | 37 días  | mar 2/6/18  | mié 3/28/18 | Sistemas                |          |     |                     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| 44 | Documento Funcional                     | 5 días   | mar 2/6/18  | lun 2/12/18 | Gerente de Proyecto     | 10       |     | Gerente de Proyecto |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| 45 | Desarrollos TI                          | 22 días  | mar 2/13/18 | mié 3/14/18 | Sistemas                | 44       |     | Sistemas            |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| 46 | Pruebas                                 | 5 días   | jue 3/15/18 | mié 3/22/18 | Sistemas                | 45       |     | Sistemas            |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| 47 | Puesta a Producción                     | 5 días   | jue 3/22/18 | mié 3/28/18 | Sistemas                | 46       |     | Sistemas            |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| 48 | REPORTES DE SEGUIMIENTO                 | 37 días  | mar 2/13/18 | mié 4/4/18  | Sistemas                |          |     |                     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| 49 | Documento Funcional                     | 5 días   | mar 2/13/18 | lun 2/19/18 | Gerente de Proyecto     | 44       |     | Gerente de Proyecto |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| 50 | Desarrollos TI                          | 22 días  | mar 2/20/18 | mié 3/21/18 | Sistemas                | 49       |     | Sistemas            |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| 51 | Pruebas                                 | 5 días   | jue 3/22/18 | mié 3/28/18 | Sistemas                | 50       |     | Sistemas            |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| 52 | Puesta a Producción                     | 5 días   | jue 3/29/18 | mié 4/4/18  | Sistemas                | 51       |     | Sistemas            |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| 53 | DIMENSIONAMIENTO DE RECURSOS            | 19 días  | mié 3/28/18 | lun 4/23/18 | Gerente de Proyecto     |          |     |                     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| 54 | Revisión del histórico de solicitudes   | 3 días   | mié 3/28/18 | vie 3/30/18 | Gerente de Proyecto     | 28,34    |     | Gerente de Proyecto |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| 55 | Definición del tiempo de atención       | 4 días   | lun 4/2/18  | jue 4/5/18  | Gerente de Proyecto     | 54       |     | Gerente de Proyecto |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| 56 | Calculo de recursos                     | 2 días   | vie 4/6/18  | lun 4/9/18  | Gerente de Proyecto     | 55       |     | Gerente de Proyecto |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| 57 | Presentación de propuesta               | 3 días   | mar 4/10/18 | jue 4/12/18 | Gerente de Proyecto     | 56       |     | Gerente de Proyecto |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| 58 | Ajustes                                 | 2 días   | vie 4/13/18 | lun 4/16/18 | Gerente de Proyecto     | 57       |     | Gerente de Proyecto |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| 59 | Aprobación                              | 5 días   | mar 4/17/18 | lun 4/23/18 | Equipo de Trabajo       | 58       |     | Equipo de Trabajo   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| 60 | DOCUMENTOS NORMATIVOS                   | 56 días  | vie 3/30/18 | vie 6/15/18 | Gerente de Proyecto     |          |     |                     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| 61 | FLUJOGRAMAS                             | 23 días  | vie 3/30/18 | mar 5/1/18  | Gerente de Proyecto     |          |     |                     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| 62 | Reunión con áreas claves                | 5 días   | vie 3/30/18 | jue 4/5/18  | Gerente de Proyecto     | 41       |     | Gerente de Proyecto |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| 63 | Elaboración de Flujos                   | 5 días   | vie 4/6/18  | jue 4/12/18 | Gerente de Proyecto     | 62       |     | Gerente de Proyecto |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| 64 | Revisión con áreas Claves               | 5 días   | vie 4/13/18 | jue 4/19/18 | Gerente de Proyecto     | 63       |     | Gerente de Proyecto |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| 65 | Ajustes                                 | 3 días   | vie 4/20/18 | mar 4/24/18 | Gerente de Proyecto     | 64       |     | Gerente de Proyecto |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| 66 | Aprobación                              | 5 días   | mié 4/25/18 | mar 5/1/18  | Equipo de Trabajo       | 65       |     | Equipo de Trabajo   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| 67 | POLÍTICAS                               | 22 días  | lun 4/9/18  | mar 5/8/18  | Gerente de Proyecto     |          |     |                     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| 68 | Revisión de políticas comerciales       | 5 días   | lun 4/9/18  | vie 4/13/18 | Gerente de Proyecto     | 22,52    |     | Gerente de Proyecto |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| 69 | Definición de políticas                 | 4 días   | lun 4/16/18 | jue 4/19/18 | Gerente de Proyecto     | 68       |     | Gerente de Proyecto |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| 70 | Revisión con áreas Claves               | 5 días   | vie 4/20/18 | jue 4/26/18 | Gerente de Proyecto     | 69       |     | Gerente de Proyecto |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| 71 | Ajustes                                 | 3 días   | vie 4/27/18 | mar 5/1/18  | Gerente de Proyecto     | 70       |     | Gerente de Proyecto |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| 72 | Aprobación                              | 5 días   | mié 5/2/18  | mar 5/8/18  | Equipo de Trabajo       | 71       |     | Equipo de Trabajo   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |

(Continúa)

(Continuación)

| Id | Nombre de tarea                               | Duración | Comienzo     | Fin          | Nombres de los recursos | Predece  | may | jun | tri 3, 2018 | ago | sep | tri 4, 2018 | oct | nov | dic | tri 1, 2019 | ene | feb | mar |
|----|---|----------|--------------|--------------|-------------------------|----------|-----|-----|-------------|-----|-----|-------------|-----|-----|-----|-------------|-----|-----|-----|
| 73 | <b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b>   | 28 días  | mié 5/9/18   | vie 6/15/18  | Gerente de Proyecto     |          |     |     |             |     |     |             |     |     |     |             |     |     |     |
| 74 | Elaboración de Manual de Políticas y Procesos | 5 días   | mié 5/9/18   | mar 5/15/18  | Gerente de Proyecto     | 65,72,59 |     |     |             |     |     |             |     |     |     |             |     |     |     |
| 75 | Revisión con áreas Claves                     | 5 días   | mié 5/16/18  | mar 5/22/18  | Gerente de Proyecto     | 74       |     |     |             |     |     |             |     |     |     |             |     |     |     |
| 76 | Ajustes                                       | 3 días   | mié 5/23/18  | vie 5/25/18  | Gerente de Proyecto     | 75       |     |     |             |     |     |             |     |     |     |             |     |     |     |
| 77 | Soporte Normativo                             | 3 días   | lun 5/28/18  | mié 5/30/18  | Procesos                | 76       |     |     |             |     |     |             |     |     |     |             |     |     |     |
| 78 | Ajustes                                       | 3 días   | jue 5/31/18  | lun 6/4/18   | Gerente de Proyecto     | 77       |     |     |             |     |     |             |     |     |     |             |     |     |     |
| 79 | Aprobación                                    | 5 días   | mar 6/5/18   | lun 6/11/18  | Equipo de Trabajo       | 78       |     |     |             |     |     |             |     |     |     |             |     |     |     |
| 80 | Publicación de Norma                          | 4 días   | mar 6/12/18  | vie 6/15/18  | Procesos                | 79       |     |     |             |     |     |             |     |     |     |             |     |     |     |
| 81 | <b>PLAN DE CAPACITACIÓN</b>                   | 28 días  | mié 5/9/18   | vie 6/15/18  | Creditos Retail         |          |     |     |             |     |     |             |     |     |     |             |     |     |     |
| 82 | Selección de personal clave                   | 1 día    | mié 5/9/18   | mié 5/9/18   | Equipo de Trabajo       | 65,72    |     |     |             |     |     |             |     |     |     |             |     |     |     |
| 83 | Elaboración del material de capacitación      | 5 días   | jue 5/10/18  | mié 5/16/18  | Gerente de Proyecto     | 82       |     |     |             |     |     |             |     |     |     |             |     |     |     |
| 84 | Revisión                                      | 3 días   | jue 5/17/18  | lun 5/21/18  | Equipo de Trabajo       | 83       |     |     |             |     |     |             |     |     |     |             |     |     |     |
| 85 | Ajustes                                       | 2 días   | mar 5/22/18  | mié 5/23/18  | Gerente de Proyecto     | 84       |     |     |             |     |     |             |     |     |     |             |     |     |     |
| 86 | Aprobación                                    | 3 días   | jue 5/24/18  | lun 5/28/18  | Equipo de Trabajo       | 85       |     |     |             |     |     |             |     |     |     |             |     |     |     |
| 87 | Capacitación de personal clave                | 14 días  | mar 5/29/18  | vie 6/15/18  | Creditos Retail         | 86       |     |     |             |     |     |             |     |     |     |             |     |     |     |
| 88 | <b>PLAN DE COMUNICACIÓN</b>                   | 18 días  | lun 6/18/18  | mié 7/11/18  | Creditos Retail         |          |     |     |             |     |     |             |     |     |     |             |     |     |     |
| 89 | Elaboración del Comunicado                    | 5 días   | lun 6/18/18  | vie 6/22/18  | Gerente de Proyecto     | 80       |     |     |             |     |     |             |     |     |     |             |     |     |     |
| 90 | Revisión                                      | 3 días   | lun 6/25/18  | mié 6/27/18  | Equipo de Trabajo       | 89       |     |     |             |     |     |             |     |     |     |             |     |     |     |
| 91 | Ajustes                                       | 2 días   | jue 6/28/18  | vie 6/29/18  | Gerente de Proyecto     | 90       |     |     |             |     |     |             |     |     |     |             |     |     |     |
| 92 | Aprobación                                    | 3 días   | lun 7/2/18   | mié 7/4/18   | Equipo de Trabajo       | 91       |     |     |             |     |     |             |     |     |     |             |     |     |     |
| 93 | Lanzamiento del Comunicado                    | 5 días   | jue 7/5/18   | mié 7/11/18  | Creditos Retail         | 92       |     |     |             |     |     |             |     |     |     |             |     |     |     |
| 94 | <b>SEGUIMIENTO Y CONTROL</b>                  | 140 días | lun 6/18/18  | vie 12/28/18 | Gerente de Proyecto     |          |     |     |             |     |     |             |     |     |     |             |     |     |     |
| 95 | MONITOREO                                     | 140 días | lun 6/18/18  | vie 12/28/18 | Gerente de Proyecto     | 80       |     |     |             |     |     |             |     |     |     |             |     |     |     |
| 96 | <b>CIERRE</b>                                 | 5 días   | lun 12/24/18 | vie 12/28/18 | Gerente de Proyecto     |          |     |     |             |     |     |             |     |     |     |             |     |     |     |
| 97 | FICHA DE CIERRE                               | 5 días   | lun 12/24/18 | vie 12/28/18 | Gerente de Proyecto     |          |     |     |             |     |     |             |     |     |     |             |     |     |     |



## 6.3 Evaluación económica y financiera de la solución

### 6.3.1 Análisis de la demanda

#### A. Público objetivo

Para el presente estudio, se está considerando a todos los trabajadores de las escuelas públicas de Lima Metropolitana y Provincias en los tres niveles educativos regulares: Inicial, primaria y secundaria.

**Tabla 6.19**

*Cantidad de trabajadores del sector educación en el departamento de Lima, 2013 - 2019*

| Nivel        | 2013          | 2014          | 2015          | 2016          | 2017          | 2018          | 2019          |
|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Inicial      | 13,034        | 13,418        | 13,987        | 14,468        | 14,488        | 14,570        | 14,735        |
| Primaria     | 26,073        | 25,741        | 25,358        | 25,332        | 25,837        | 26,285        | 26,935        |
| Secundaria   | 30,162        | 29,704        | 29,849        | 30,743        | 31,276        | 31,923        | 31,621        |
| <b>Total</b> | <b>69,269</b> | <b>68,863</b> | <b>69,194</b> | <b>70,543</b> | <b>71,601</b> | <b>72,778</b> | <b>73,291</b> |

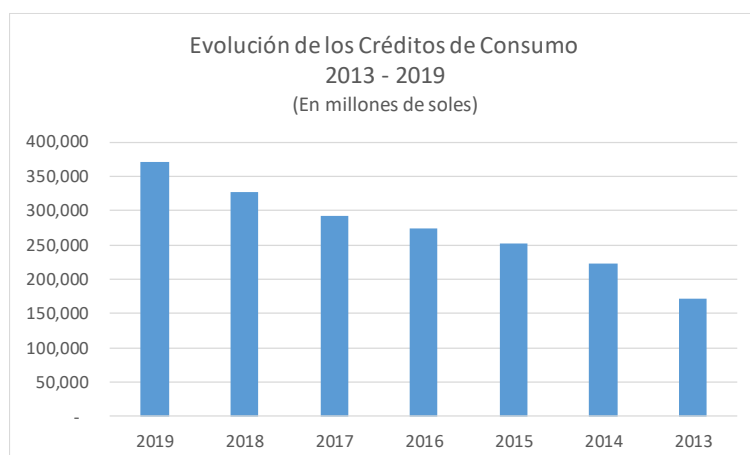
*Nota:* Incluye Lima Metropolitana. Incluye personal docente y personal no docente. Ministerio de Educación del Perú (MINEDU). Magnitudes – Docentes y No Docentes (2013-2019). <http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes/>.

#### B. Producción de créditos de Consumo en el Sistema Bancario

Los créditos de consumo, a los que pertenece los créditos que brinda CAFAE, en el 2013 fueron de S/ 171,504 millones teniendo un crecimiento al 2019 en más de 116% es decir, S/ 200,000 millones aproximadamente.

**Figura 6.8**

*Evolución de los Créditos de Consumo, 2013 - 2019*



*Nota:* Incluye Lima Metropolitana y el resto del país. Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). Información Estadística de Banca Múltiple 2013-2019.

[https://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#](https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#)

Cabe mencionar que en la banca el crecimiento está asociado con el aumento del PBI a razón de 4. Es decir, si se estima un crecimiento anual en la economía peruana del 1% del PBI la banca proyecta un crecimiento del 4%, analizando las variaciones que ha habido año a año desde el 2013 hasta el 2019, el crecimiento de los créditos de consumo ha tenido un incremento promedio por año de 14%.

**Tabla 6.20**

*Variación de los Créditos de Consumo, 2013 - 2019*

| Colocaciones            | 2013    | 2014    | 2015    | 2016    | 2017    | 2018    | 2019    |
|-------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Monto<br>(mls de soles) | 171,504 | 222,151 | 252,598 | 273,329 | 292,526 | 326,762 | 371,126 |
| Variación<br>(%)        |         | 30%     | 14%     | 8%      | 7%      | 12%     | 14%     |

*Nota:* Incluye Lima Metropolitana y el resto del país. Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). Información Estadística de Banca Múltiple 2013-2019.

[https://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#](https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#)

### C. Demanda Histórica de Créditos CAFAE

En la siguiente tabla se puede observar las colocaciones por año de los créditos CAFAE SE, el cual tiene un incremento promedio por año del 17%.

**Tabla 6.21***Producción histórica de CAFAE SE, 2013 - 2018*

| Ítem                         | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   |
|------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| N° Solicitudes               | 11,606 | 13,783 | 15,309 | 16,311 | 18,129 | 19,697 |
| Colocaciones<br>(en S/ Mlls) | 61.48  | 71.59  | 98.28  | 105.48 | 110.16 | 138.84 |
| Variación<br>(%)             |        | 16%    | 37%    | 7%     | 4%     | 26%    |

*Nota:* Incluye información de Lima Metropolitana. Comité de Administración del Fondo de Asistencia y Estímulo del Sector Educación (CAFAE SE). Proyección de las solicitudes por año 2013 – 2018. (Personal de CAFAE SE, comunicación personal, febrero, 2019). Se ha optado por multiplicar el número real por un factor por confidencialidad.

#### **D. Demanda potencial**

El estudio estará enfocado básicamente en las colocaciones de crédito de consumo en CAFAE, en tal sentido la demanda potencial está determinada por el total de la población objetivo de 73,291 trabajadores del sector educación ubicados en el departamento de Lima.

#### **E. Proyección de la demanda**

De acuerdo a los requerimientos y estrategia del negocio, se ha optado por hacer una proyección lineal del 10% a partir del 2018 hasta la culminación del convenio al 2022.

**Tabla 6.22***Proyección de la demanda, 2013-2022*

| Ítem                         | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   | 2021   | 2022   |
|------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| N° Solicitudes               | 11,606 | 13,783 | 15,309 | 16,311 | 18,129 | 19,697 | 21,667 | 23,834 | 26,217 | 28,839 |
| Colocaciones<br>(en S/ Mlls) | 61.48  | 71.59  | 98.28  | 105.48 | 110.16 | 138.84 | 152.72 | 168.00 | 184.80 | 203.28 |
| Variación                    |        | 16%    | 37%    | 7%     | 4%     | 26%    | 10%    | 10%    | 10%    | 10%    |

*Nota:* Incluye información de Lima Metropolitana. Comité de Administración del Fondo de Asistencia y Estímulo del Sector Educación (CAFAE SE). Proyección de las solicitudes por año 2013 – 2018. (Personal de CAFAE SE, comunicación personal, febrero, 2019). Se ha optado por multiplicar el número real por un factor por confidencialidad. En el 2018 de los S/138.84 millones el Banco ABC solo alcanzo los S/70 millones ya que inicio el convenio a finales del primer semestre.



### 6.3.2 Estado de Resultados

En base a los resultados de los ejercicios por periodo, se presenta el Estado de Resultados proyectado, expresado en miles de soles. Se observa que los resultados de los ejercicios son positivos desde el primer año.

**Tabla 6.23**

*Estado de Resultados, 2018 - 2022*

| <b>Colocaciones (En miles S/.000)</b> | <b>Año 0</b> | <b>2018</b>    | <b>2019</b>     | <b>2020</b>     | <b>2021</b>     | <b>2022</b>     |
|---------------------------------------|--------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Colocaciones (proyectado)             |              | 70,000         | 152,720         | 168,000         | 184,800         | 203,280         |
| <b>Estado de Resultados</b>           | <b>Año 0</b> | <b>2018</b>    | <b>2019</b>     | <b>2020</b>     | <b>2021</b>     | <b>2022</b>     |
| Ingresos (20.5%)                      | -            | 14,350         | 31,308          | 34,440          | 37,884          | 41,672          |
| Costo de Ventas (5%)                  |              | (718)          | (1,565)         | (1,722)         | (1,894)         | (2,084)         |
| <b>Utilidad Bruta</b>                 | <b>-</b>     | <b>13,633</b>  | <b>29,742</b>   | <b>32,718</b>   | <b>35,990</b>   | <b>39,589</b>   |
| <b>Inversión</b>                      | <b>(205)</b> | -              | -               | -               | -               | -               |
| Equipos                               | (40)         | -              | -               | -               | -               | -               |
| Licencia (Airwatch)                   | (3)          | -              | -               | -               | -               | -               |
| Permisos Municipales                  | (22)         | -              | -               | -               | -               | -               |
| Desarrollo TI                         | (140)        | -              | -               | -               | -               | -               |
| <b>Gastos operativos</b>              |              | <b>(7,370)</b> | <b>(15,229)</b> | <b>(16,680)</b> | <b>(18,317)</b> | <b>(20,032)</b> |
| Comisión CAFAE (9.5%)                 |              | (6,650)        | (14,508)        | (15,960)        | (17,556)        | (19,312)        |
| Personal                              |              | (669)          | (669)           | (669)           | (669)           | (669)           |
| Campaña y Marketing                   |              | (25)           | (25)            | (25)            | (25)            | (25)            |
| Alquiler de Equipos (iphone)          |              | (7)            | (7)             | (7)             | (7)             | (7)             |
| Línea Celular                         |              | (9)            | (9)             | (9)             | (9)             | (9)             |
| Renovación de Equipos                 |              |                |                 |                 | (40)            |                 |
| Licencia Office 365                   |              | (9)            | (9)             | (9)             | (9)             | (9)             |
| Mantenimiento Airwatch                |              | (1)            | (1)             | (1)             | (1)             | (1)             |
| Depreciación                          |              | (13)           | (13)            | (13)            | (13)            | (13)            |
| <b>Total Gastos Operativos</b>        | <b>(205)</b> | <b>(7,384)</b> | <b>(15,242)</b> | <b>(16,694)</b> | <b>(18,330)</b> | <b>(20,045)</b> |
| <b>Utilidad antes de Impuestos</b>    | <b>(205)</b> | <b>6,249</b>   | <b>14,500</b>   | <b>16,024</b>   | <b>17,660</b>   | <b>19,543</b>   |
| Impuestos (31.6%)                     | -            | (1,975)        | (4,582)         | (5,064)         | (5,580)         | (6,176)         |
| <b>Utilidad Neta</b>                  | <b>(205)</b> | <b>4,274</b>   | <b>9,918</b>    | <b>10,961</b>   | <b>12,079</b>   | <b>13,368</b>   |

*Nota:* Según datos recogidos de acuerdo a opinión del Gerente de Producto del Banco ABC (Calixto, H. Comunicación personal, febrero, 2019)

### 6.3.3 Evaluación Financiera: VAN, TIR, B/C, PR

Estos indicadores evalúan la bondad del proyecto para la generación de recursos y que permita demostrar la viabilidad del mismo.

#### A. VAN Y TIR

Desde el punto de vista del VAN y TIR se visualiza el VANF es mayor a 0 y el TIR mayor a la tasa de descuento, se puede determinar que el proyecto es factible o viable, por lo que haber tomado la decisión de invertir en el proyecto fue acertado.

**Tabla 6.24***VAN y TIR, 2018 - 2022*

| <b>Flujo de Caja (Miles S/)</b>     | <b>Año 0</b>  | <b>2018</b>  | <b>2019</b>  | <b>2020</b>  | <b>2021</b>  | <b>2022</b>  |
|-------------------------------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Ingresos Totales                    | -             | 14,350       | 31,308       | 34,440       | 37,884       | 41,672       |
| Flujo de Caja                       | (205)         | 4,274        | 9,918        | 10,961       | 12,079       | 13,368       |
| <b>Valor Presente Flujo de Caja</b> | <b>(205)</b>  | <b>3,562</b> | <b>6,888</b> | <b>6,343</b> | <b>5,825</b> | <b>5,372</b> |
| <b>VAN (S/.000)</b>                 | <b>27,785</b> |              |              |              |              |              |
| <b>TIR %</b>                        | <b>2204%</b>  |              |              |              |              |              |
| <b>Tasa de descuento %</b>          | <b>20%</b>    |              |              |              |              |              |

*Nota:* Según datos recogidos de acuerdo a opinión del Gerente de Producto del Banco ABC (Calixto, H. Comunicación personal, febrero, 2019)

### 6.3.4 Análisis Beneficio / Costo (B/C)

Desde el punto de vista del ratio B/C se observa que por cada S/ 1 invertido se obtiene un beneficio de S/ 137 aproximado por lo que se puede determinar que el proyecto es factible o viable, por lo que haber tomado la decisión de invertir en el proyecto fue acertado.

**Tabla 6.25***Beneficio / Costo (B/C) en S/ miles, 2018 - 2022*

| <b>Flujo de Caja (Miles S/)</b> | <b>Año 0</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> | <b>2020</b> | <b>2021</b> | <b>2022</b> |
|---------------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Valor Presente Flujo de Caja    | (205)        | 3,562       | 6,888       | 6,343       | 5,825       | 5,372       |
| Flujos Incrementales            | S/ 27,990    |             |             |             |             |             |
| Inversión                       | S/ 205       |             |             |             |             |             |
| <b>B/C</b>                      | <b>137</b>   |             |             |             |             |             |

*Nota:* Según datos recogidos de acuerdo a opinión del Gerente de Producto del Banco ABC (Calixto, H. Comunicación personal, febrero, 2019)

### 6.3.5 Periodo de Recupero

El periodo de recupero para el proyecto fue de 17 días útiles considerando que el año tiene 312 días útiles (6 días de trabajo a la semana x 52 semanas al año) y que desde el primer año se generó s/ 3 562 000.

**Tabla 6.26***Periodo de Recupero de la inversión (en S/ miles), 2018 - 2022*

|                            |                |
|----------------------------|----------------|
| Inversión Inicial          | S/ 205         |
| VAN (Año 1)                | S/ 3,562       |
| <b>Periodo de Recupero</b> | <b>18 días</b> |

*Nota:* Según datos recogidos de acuerdo a opinión del Gerente de Producto del Banco ABC (Calixto, H. Comunicación personal, febrero, 2019)

### 6.3.6 Relación Tamaño - Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio se puede definir como la igualdad de los ingresos y costos. Al ser una empresa que brinda servicios financieros se analizará de acuerdo al volumen de colocaciones realizadas en las oficinas CAFAE SE. Por debajo de ese volumen se estaría perdiendo y el proyecto no sería rentable. A partir del punto de equilibrio se comienza a percibir utilidades.

**Tabla 6.27***Ingresos (sobre las colocaciones), 2018*

|                      |        |
|----------------------|--------|
| Comisión de Ingresos | 20.50% |
|----------------------|--------|

*Nota:* Según datos recogidos de acuerdo a opinión del Gerente de Producto del Banco ABC (Calixto, H. Comunicación personal, febrero, 2019)

**Tabla 6.28***Costos Fijos (en miles S/), 2018*

| Descripción                  | Monto (miles)    |
|------------------------------|------------------|
| Personal                     | S/ 669.31        |
| Campaña y Marketing          | S/ 25.00         |
| Alquiler de Equipos (iphone) | S/ 7.12          |
| Línea Celular                | S/ 9.06          |
| Licencia Office 365          | S/ 8.70          |
| Mantenimiento Airwatch       | S/ 1.10          |
| Depreciación                 | S/ 13.45         |
| <b>Total</b>                 | <b>S/ 733.74</b> |

*Nota:* Según datos recogidos de acuerdo a opinión del Gerente de Producto del Banco ABC (Calixto, H. Comunicación personal, febrero, 2019)

**Tabla 6.29***Costos Variables, 2018*

|                                 |       |
|---------------------------------|-------|
| Comisión CAFAE (a colocaciones) | 9.50% |
| Costo de Ventas (a ingresos)    | 5.00% |

*Nota:* Según datos recogidos de acuerdo a opinión del Gerente de Producto del Banco ABC (Calixto, H. Comunicación personal, febrero, 2019)

**Tabla 6.30***Punto de Equilibrio, 2019*

| <b>Descripción</b>                 | <b>Monto (miles)</b> |
|------------------------------------|----------------------|
| Colocaciones                       | S/ 7,355.75          |
| Comisión (20.5%)                   | S/ 1,507.93          |
| Costos fijos                       | -S/ 733.74           |
| Costos Variables                   | -S/ 774.19           |
| <b>Utilidad antes de Impuestos</b> | <b>S/ 0.00</b>       |

*Nota:* Según datos recogidos de acuerdo a opinión del Gerente de Producto del Banco ABC (Calixto, H. Comunicación personal, febrero, 2019)

## CONCLUSIONES

- Para la implementación del préstamo CAFAE SE fue necesario cambiar el modelo operativo tradicional que tenía el Banco ABC, reduciendo a una sola estación de trabajo, eliminando tiempos muertos y rediseñando los procesos de Captación, Evaluación y Desembolso para cumplir con los requerimientos que CAFAE SE requería, llegando de esta manera con el objetivo en tiempos (28.7 minutos). Este nuevo modelo solo aplicaría para este tipo de convenio, ya que los riesgos están controlados debido a que solo se procesan solicitudes de trabajadores que cumplen con los requisitos y en caso algún crédito llegue a pasar a estado de pérdida, CAFAE SE cubrirá la obligación del trabajador debido a que es el fiador solidario.
- Con respecto a las solicitudes procesadas en el año 2018, 9772 solicitudes fueron atendidas con el convenio anterior y 9,925 solicitudes fueron atendidas con el convenio entre el Banco ABC y CAFAE SE, teniendo solicitudes mensuales promedio de 1,654 entre julio y diciembre de ese mismo año superando en 1.6% la línea base y estando por debajo del 8.4% sobre el crecimiento meta de 10%, esto debido a la bajas cantidad de colocaciones en los 2 primeros meses de implementado el proyecto por las pruebas, correcciones y estabilización que requirió el mismo, aun así, se obtuvo un incremento de procesamiento de solicitudes del 8.6% con respecto al año 2017
- Con respecto a las colocaciones en el año 2018, se realizaron S/ 70 millones en colocaciones entre julio y diciembre de ese mismo año, teniendo colocaciones mensuales promedios de S/ 11.6 millones, sobre pasando en 26% la línea base de S/ 9.18 millones mensuales y superando el objetivo de superar los 10% de crecimiento meta.
- Para el éxito de un proyecto es importante tener un área de proyectos posicionada en la organización y contar con el compromiso del Sponsor y las áreas claves, manteniendo una comunicación constante sobre los avances, obstáculos, retrasos y logros a todos los stakeholders. Asimismo, es indispensable realizar un seguimiento y control sobre lo implementado apoyado de herramientas como la revisión

periódica del reporte de seguimiento y las visitas a campo a las oficinas CAFAE SE para constatar que se está cumpliendo con los procedimientos y políticas establecidos para el proyecto.

- Se puede determinar que el proyecto es rentable y su periodo de recupero es muy corto (18 días útiles) pero la continuidad del negocio está sujeto a la vigencia del contrato del convenio y de las buenas relaciones entre el Banco y CAFAE SE.



## RECOMENDACIONES

A continuación, se detallan las siguientes recomendaciones:

- Durante la implementación del proyecto se acordó contar con el apoyo de un equipo comercial que ayude a promocionar los Préstamos CAFAE SE y dirigirlos a cualquiera de las 6 oficinas. Si bien de cierta manera ayuda con el objetivo del proyecto, se recomienda que dicho equipo no solo realice la promoción, sino además pueda realizar la captación del cliente y solicitarle la documentación descrita en el checklist documentario para que el Gestor Comercial solo realice la evaluación del cliente. Para ello deberá generarse un cuadro de incentivos por colocaciones efectivas al equipo comercial para promocionar la venta en campo.
- Para tener una mayor captación del público objetivo, es importante que se ofrezca la opción de compra de deuda con el soporte del Banco, ya que esta opción lo ofrece directamente CAFAE y a la misma TCEA (20.5%) cuando debería ser una tasa más baja para que sea atractivo la consolidación de la deuda.
- Los formularios de Instrucción Operativa CAFAE y Formato Convenio podrían unificarse con el fin de reducir el file documentario y agilizar la captación y evaluación del cliente.
- Para un mayor control y seguridad, se sugiere que se trabaje con formularios digitales y que el llenado de la información se realice en forma automática cuando el cliente coloque su huella digital y automáticamente pueda obtener información de bases certificada como RENIEC.

## REFERENCIAS

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2013-2019). *Información Estadística de Banca Múltiple*.

[https://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#](https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#)

Wikipedia (2007). *Provincia de Lima*.

[https://es.wikipedia.org/wiki/Provincia\\_de\\_Lima](https://es.wikipedia.org/wiki/Provincia_de_Lima)

Banco ABC (2019). Personas. Banca Premium. Banca Pyme y Negocios. Empresas

<https://www.scotiabank.com.pe/Personas/Default>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2020). *Carpeta de Información del Sistema Financiero*.

[https://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#](https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#)

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2019). Presentación del Sistema Financiero - Noviembre del 2019.

<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2019/Noviembre/SF-0004-no2019.PDF>

Ministerio de Economía y Finanzas (2017). *Comité de Administración de Fondos de Asistencia y Estímulo - CAFAE – Tomo 2 – Anexo IV*.

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta\\_publ/2017/CAFAE2017\\_tomo2.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/2017/CAFAE2017_tomo2.pdf)

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) (2020). ¿Quiénes somos?

<https://www.sbs.gob.pe/quienessomos>

Superintendencia del Mercado de Valores (2020). *Finalidad y Funciones*.

[https://www.smv.gob.pe/Frm\\_VerArticulo?data=17B15B848FCE8F37FA86E13166C6752043C6DCB32142B823F43909D41274C8008858C8](https://www.smv.gob.pe/Frm_VerArticulo?data=17B15B848FCE8F37FA86E13166C6752043C6DCB32142B823F43909D41274C8008858C8)

Banco ABC (2019). Intranet – Mapa de Procesos 2016

Ministerio de Educación, (2019). *Magnitudes*. <http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes/>

Superintendencia del Mercado de Valores. (2020). *Memoria Anual 2019: Scotiabank* (P. 8-9, 19, 24-29)

<https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/MEMORIA%20SBP%202019-vf.pdf>



## BIBLIOGRAFÍA

Banco ABC (2019). *Manual de Procesos Convenios*. (24ª ed.). Banco ABC

Leland Blank, P.E. y Anthony Tarquin P.E. (2001). *Ingeniería Económica* (4ª ed.). Mc Graw Hill

Juan F. Pérez-Carballo Veiga (2009). *Control de la Gestión Empresarial. Textos y Casos* (7ª ed.). Esic

Comisión de Contabilidad de Gestión de ACCID (2010). *Manual de Control de Gestión*. Profit

Rita Mulcahy's (2018). *Preparación Examen PMP®* (9ª ed.). Rmc Pubns Inc

Project Management Institute (2017). *Guía de los Fundamentos Para la Dirección de Proyectos (Guía del Pmbok)* (6ª ed.). Project Management Institute

Banco ABC (2019). *Manual de Procesos Convenios 2019* (P. 8-9)

Banco ABC (2019). *Directiva de Procesos Préstamos Personales CAFAE 2018* (P. 3-18)



## **ANEXOS**

## Anexo 1: Instrucción Operativa

### INSTRUCCIÓN OPERATIVA CAFAE

Fecha de solicitud: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

#### A SER LLENADO POR EL “ANALISTA CAFAE”:

##### Información del Cliente

|   |                              |                             |    |
|---|------------------------------|-----------------------------|----|
| Nombres y Apellidos                                   |                              |                             |    |
| Documento de Identidad                                | DNI <input type="checkbox"/> | CE <input type="checkbox"/> | N° |
| Ingreso Neto mensual<br>(último validado en planilla) |                              |                             |    |
| Ingreso/ Incentivo Adicional<br>mensual               |                              |                             |    |

##### Cuota máxima aprobada por CAFAE

|                                       |
|---------------------------------------|
| Cuota Mensual<br>Libre Disponibilidad |
| S/                                    |

#### A SER LLENADO POR EL “GESTOR COMERCIAL”:

##### Monto aprobado por el Banco ABC

|                                      |                         |
|--------------------------------------|-------------------------|
| Monto Total<br>del Préstamo Aprobado | Cuota aprobada mensual* |
| S/                                   | S/                      |

(\*) Bajo ninguna circunstancia la cuota aprobada mensual debe exceder la cuota máxima aprobada por CAFAE

|                |                  |
|----------------|------------------|
|                |                  |
| ANALISTA CAFAE | GESTOR COMERCIAL |

#### IMPORTANTE:

Todos los campos deben ser llenados y validados por el “Analista CAFAE” y el “Gestor Comercial”

## Anexo 2: Formato Convenio

|                                   |                                |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| N° de Crédito: _____              |                                |
| <b>FORMATO CONVENIO</b>           |                                |
| <b>Datos Personales</b>           |                                |
| Nombres y Apellidos:              |                                |
| DNI:                              |                                |
| Código Modular:                   |                                |
| C.E.M.:                           |                                |
| Telefono:                         |                                |
| <b>Datos de la Solicitud:</b>     |                                |
| Importe del Crédito a Aprobar:    |                                |
| Número de Cuotas:                 |                                |
| Valor de la Cuota:                |                                |
| <b>Observaciones</b>              |                                |
|                                   |                                |
| _____<br>V°B° Representante CAFAE | _____<br>V°B° Gestor Comercial |
| Fecha de Emisión:     /     /     |                                |

### Anexo 3: Checklist Documentario

| CheckList Documentario |  |       |
|------------------------|--|-------|
| N°                     | Documento  | Check |
| 1                      | Solicitud - Contrato y Hoja Resumen  | √     |
| 2                      | Instrucción Operativa CAFAE debidamente llenado, firmado y sellado<br>(Para los casos de personal administrativo se deberá detallar el ingreso adicional, priorizar en estos casos la Instrucción Operativa) | √     |
| 3                      | Copia del Certificado de Seguro de Desgravamen endosado y proporcionado por la institución.  | √     |
| 4                      | Copia del documento de identidad del solicitante.<br>(último expedido por Reniec)  | √     |
| 5                      | Sustento de Ingresos - Boletas de Pago con antigüedad máxima de 03 meses.  | √     |
| 8                      | Formato Convenio debidamente llenado, firmado y sellado<br>(Para los casos de personal administrativo se deberá detallar el ingreso adicional, priorizar en estos casos la Instrucción Operativa)            | √     |
| 9                      | Print de Reniec sin fedatear   | √     |
| 10                     | Correo de Aprobación con firmas CAFAE según autonomía<br>(Este documento se adjuntará en caso el monto del crédito desembolsado exceda los 13 mil soles)   | √     |
| 11                     | <b>Descuento por Planilla:</b> Autorización de descuento mediante la planilla única de pago  | √     |

## Anexo 4: Reporte de Seguimiento

| N° Crédito | Apellidos | Nombres  | N° Documento | N° Cuotas | Valor Cuota Mensual | Valor de Credito | Saldo Pendiente | Fecha de Atención | Hora Registro | Hora Desembolso | Oficina | Código Gestor Comercial |
|------------|-----------|----------|--------------|-----------|---------------------|------------------|-----------------|-------------------|---------------|-----------------|---------|-------------------------|
| 1254       | Garcia    | Juan     | 12342578     | 60        | 1004.17             | 50000.00         | 3333.33         | 4-Feb-19          | 9:51:00       | 10:21:00        | 1       | GC1                     |
| 2456       | Mamani    | Pedro    | 87654321     | 60        | 401.67              | 20000.00         | 1333.33         | 4-Feb-19          | 9:02:00       | 9:27:00         | 6       | GC6                     |
| 4896       | Quispe    | Carlos   | 42000000     | 24        | 753.13              | 15000.00         | 1000.00         | 4-Feb-19          | 10:29:00      | 10:55:00        | 1       | GC1                     |
| 1458       | Rodriguez | Ana      | 96396396     | 60        | 1205.00             | 60000.00         | 4000.00         | 4-Feb-19          | 9:10:00       | 9:35:00         | 3       | GC3                     |
| 1657       | Gonzales  | Sara     | 74174174     | 60        | 1317.47             | 65600.00         | 4373.33         | 4-Feb-19          | 8:48:00       | 9:12:00         | 4       | GC4                     |
| 2369       | Huaman    | Lupe     | 45645656     | 48        | 753.13              | 30000.00         | 2000.00         | 4-Feb-19          | 8:57:00       | 9:20:00         | 5       | GC5                     |
| 8947       | Muñoz     | Jose     | 23232365     | 24        | 401.67              | 8000.00          | 533.33          | 4-Feb-19          | 9:45:00       | 10:00:00        | 6       | GC6                     |
| 1785       | Lara      | Maria    | 98798798     | 36        | 418.40              | 12500.00         | 833.33          | 4-Feb-19          | 9:51:00       | 10:09:00        | 6       | GC6                     |
| 1369       | Espejo    | Victor   | 65465478     | 6         | 2928.15             | 14580.00         | 972.00          | 4-Feb-19          | 9:33:00       | 9:52:00         | 5       | GC5                     |
| 1785       | Perez     | Nancy    | 79797979     | 24        | 396.14              | 7890.00          | 526.00          | 4-Feb-19          | 9:15:00       | 9:39:00         | 4       | GC4                     |
| 2536       | Gomez     | Alex     | 50505050     | 60        | 911.78              | 45400.00         | 3026.67         | 4-Feb-19          | 10:48:00      | 11:13:00        | 1       | GC1                     |
| 2789       | Fernandez | Mary     | 49494949     | 36        | 753.13              | 22500.00         | 1500.00         | 4-Feb-19          | 12:25:00      | 12:55:00        | 1       | GC1                     |
| 4265       | Chavez    | Fernando | 78787878     | 60        | 843.50              | 42000.00         | 2800.00         | 4-Feb-19          | 8:56:00       | 9:23:00         | 2       | GC2                     |